**UNIVERSIDAD DE GRANADA**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

# INFLUENCIA DE LA CAPACIDAD DE ABSORBER CONOCIMIENTO EN LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA INTRAEMPRENDEDORA: UN MODELO CAUSAL EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

MARÍA MAGDALENA JIMÉNEZ BARRIONUEVO

DIRECTORES:
PR. DR. LUIS MIGUEL MOLINA FERNÁNDEZ
PR. DR. VÍCTOR JESÚS GARCÍA MORALES

GRANADA, 2009

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: María Magdalena Jiménez Barrionuevo
D.L.: GR. 2107-2009
ISBN: 978-84-692-2722-0

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

**CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN** ..... 1

1.1. Interés de la investigación ..... 3
1.2. Delimitación y justificación del tema de investigación ..... 7
1.3. Objetivos de la investigación ..... 8
1.4. Esquema de trabajo ..... 11

**CAPÍTULO 2. LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO** ..... 15

2.1. Introducción ..... 17
2.2. Noción de capacidad de absorción ..... 22
2.3. Niveles de análisis de la capacidad de absorción ..... 29
2.4. Dimensiones de la capacidad de absorción ..... 33
2.5. Factores que influyen en la capacidad de absorción ..... 42
2.5.1. El conocimiento previo relacionado. ..... 45
2.5.2. La intensidad en el esfuerzo ..... 49
2.5.3. La inversión en I+D ..... 51
2.5.4. Las capacidades combinativas ..... 55
2.5.5. La capacidad de absorción individual ..... 63
2.5.6. La configuración estructural de la organización o forma organizativa ..... 65
2.5.7. La confianza entre las partes ..... 71
2.5.8. La orientación estratégica ..... 71
2.5.9. Los factores externos ..... 72
2.6. Resultados organizacionales ..... 73
2.6.1. La capacidad de absorción fuente de ventaja competitiva ..... 75
2.6.2. La capacidad de absorción fuente de innovación ..... 76

2.6.3. La capacidad de absorción y la formación de expectativas ..... 79
2.6.4. La capacidad de absorción y el desempeño financiero ..... 79
2.6.5. La capacidad de absorción y la adaptación en base a la exploración/explotación del conocimiento ..... 82
2.6.6. La capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional ..... 83
2.6.7. La capacidad de absorción y otros resultados organizacionales importantes ..... 84
2.7. Modelos de estudio de la capacidad de absorción ..... 86
2.7.1. Modelo de Cohen y Levinthal (1990) ..... 87
2.7.2. Modelos de la Universidad Erasmus de Rótterdam (1999, 2003) ..... 89
2.7.3. Modelo de Lane, Salk y Lyles (2001) ..... 96
2.7.4. Modelo de Zahra y George (2002) ..... 98
2.7.5. Modelo de Lane, Koka y Pathak (2006) ..... 100
2.7.6. Modelo de Todorova y Durisin (2007) ..... 103
2.8. Consideraciones finales ..... 109

**CAPÍTULO 3. ESPÍRITU EMPRENDEDOR CORPORATIVO** ..... 113

3.1. Introducción ..... 115
3.2. Noción de espíritu emprendedor corporativo ..... 126
3.3. Dimensiones del espíritu emprendedor corporativo ..... 141
3.4. Tipos de espíritu emprendedor corporativo ..... 149
3.5. Factores que influyen en el espíritu emprendedor corporativo ..... 155
3.5.1. Las variables externas ..... 157
3.5.2. Las variables internas ..... 167
3.5.3. Variables estratégicas ..... 176
3.6. Resultados del espíritu emprendedor corporativo ..... 179
3.7. Modelos de estudio del espíritu emprendedor corporativo ..... 183
3.7.1. Modelo de Guth y Ginsberg (1990) ..... 184

3.7.2. Modelo de Covin y Slevin (1991) ..... 186
3.7.3. Modelo de Zahra (1993) ..... 187
3.7.4. Modelo de Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993) ..... 190
3.7.5. Modelo de Antoncic y Hisrich (2001) ..... 193
3.7.6. Modelo de Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) ..... 194
3.8. Consideraciones finales ..... 197

**CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE HIPÓTESIS** ..... 203

4.1. Introducción ..... 204
4.2. Marco teórico ..... 207
4.3. Desarrollo de hipótesis de trabajo ..... 215
4.3.1. Relación entre el *slack* organizacional y la innovación ..... 215
4.3.2. Relación entre la proactividad y la innovación ..... 219
4.3.3. Relación entre la proactividad y la capacidad de absorción de conocimiento ..... 223
4.3.4. Relación entre la innovación y la capacidad de absorción del conocimiento ..... 227
4.3.5. Relación entre la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada ..... 231
4.3.6. Relación entre la capacidad de absorción realizada y la creación de negocios nuevos ..... 234
4.3.7. Relación entre la capacidad de absorción realizada y la autorrenovación organizacional ..... 237
4.3.8. Relación entre las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo y el desempeño organizacional ..... 240
4.4. Modelo teórico ..... 250
4.5. Metodología de la investigación ..... 252
4.6. Población, muestra y ficha técnica ..... 253
4.7. Diseño del cuestionario ..... 257

4.8. Instrumentos de medida propuestos ..... 273
4.8.1. Medición de la capacidad de absorción del conocimiento ..... 261
4.8.2. Medición de la capacidad intraemprendedora ..... 267
4.8.3. Medición del *slack* organizacional ..... 272
4.8.4. Medición del desempeño organizacional ..... 275
4.8.5. Medición de los datos generales ..... 279

4.9. Métodos utilizados en el análisis de la información ..... 280
4.10. Consideraciones finales ..... 282

**CAPÍTULO 5. RESULTADOS** ..... 285

5.1. Introducción ..... 287
5.2. Análisis descriptivo de la muestra ..... 287
5.3. Análisis de validez y consistencia interna de los instrumentos de medida ..... 292
5.3.1. Evaluación de la escala "capacidad de absorción del conocimiento" ..... 296
5.3.2. Evaluación de la escala "espíritu emprendedor corporativo" ..... 303
5.3.3. Evaluación de la escala "*slack* organizacional" ..... 308
5.3.4. Evaluación de la escala "desempeño organizacional" ..... 311
5.4. Análisis del modelo estructural propuesto ..... 316
5.4.1. Desarrollo y especificación del modelo ..... 317
5.4.2. Identificación del modelo ..... 321
5.4.3. Estimación del modelo ..... 322
5.4.4. Evaluación del modelo ..... 327
5.5. Interpretación de los resultados ..... 335
5.5.1. Efecto del *slack* sobre la innovación ..... 337
5.5.2. Efecto de la proactividad sobre la innovación ..... 339

5.5.3. Efecto de la proactividad sobre la capacidad de absorción potencial ..... 340
5.5.4. Efecto de la proactividad sobre la capacidad de absorción realizada ..... 341
5.5.5. Efecto de la innovación sobre la capacidad de absorción potencial ..... 342
5.5.6. Efecto de la innovación sobre la capacidad de absorción realizada ..... 345
5.5.7. Efecto de la capacidad de absorción potencial sobre la capacidad de absorción realizada ..... 346
5.5.8. Efecto de la capacidad de absorción realizada sobre la creación de negocios nuevos ..... 347
5.5.9. Efecto de la capacidad de absorción realizada sobre la autorrenovación ..... 349
5.5.10. Efecto de la proactividad sobre el desempeño ..... 351
5.5.11. Efecto de la innovación sobre el desempeño ..... 352
5.5.12. Efecto de la creación de negocios nuevos sobre el desempeño ..... 353
5.5.13. Efecto de la autorrenovación sobre el desempeño ..... 355
5.6. Consideraciones finales ..... 357

**CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES** ..... 361

6.1. Introducción ..... 363
6.2. Conclusiones ..... 364
6.3. Limitaciones ..... 377
6.4. Implicaciones para la gestión ..... 379
6.5. Futuras líneas de investigación ..... 387

**BIBLIOGRAFÍA** ..... 391

**ANEXOS**.....463

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz del nivel de capacidad de absorción..... 49
Figura 2.2 Modelo de fuentes de conocimiento técnico de una empresa ..... 51
Figura 2.3 Modelo de capacidad de absorción e incentivos en I+D..... 53
Figura 2.4 Modelo de Cohen y Levinthal ..... 88
Figura 2.5 Primer modelo de la Universidad Erasmus de Rótterdam ..... 89
Figura 2.6 Coevolución de la capacidad de absorción con los entornos de conocimiento..... 93
Figura 2.7 Segundo modelo de la Universidad Erasmus de Rótterdam ..... 94
Figura 2.8 Modelo de Lane, Salk y Lyles ..... 96
Figura 2.9 Modelo de Zahra y George..... 98
Figura 2.10 Modelo de Lane, Koka y Pathak.....101
Figura 2.11 Modelo de Todorova y Durisin .....104
Figura 3.1 Jerarquía en la terminología del espíritu emprendedor.....135
Figura 3.2 Alternativas de crecimiento corporativo .....140
Figura 3.3 Dimensiones del espíritu emprendedor corporativo .....149
Figura 3.4 Relación entre los tres tipos de espíritu emprendedor corporativo .....153
Figura 3.5 Modelo de Guth y Ginsberg.....184
Figura 3.6 Modelo de Covin y Slevin .....186
Figura 3.7 Modelo de Zahra .....188
Figura 3.8 Modelo de Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno .....190

Figura 3.9 Modelo de Antoncic y Hisrich ..... 193
Figura 3.10 Percepción de los directivos medios sobre el entorno interno para el espíritu emprendedor corporativo ..... 195
Figura 3.11 Un modelo resumen del espíritu emprendedor corporativo ..... 196
Figura 4.1 Modelo teórico ..... 250
Figura 5.1 Descripción de la muestra: sector de actividad..... 289
Figura 5.2 Descripción de la muestra: tamaño (número de empleados) ..... 290
Figura 5.3 Descripción de la muestra: tamaño (volumen de ventas) ..... 290
Figura 5.4 Descripción de la muestra: esfuerzo en I+D ..... 291
Figura 5.5 Descripción de la muestra: cargo de la persona que responde al cuestionario ..... 292
Figura 5.6 Modelo estructural propuesto ..... 319
Figura 5.7 Modelo estructural final ..... 327
Figura 5.8 Modelo final ..... 336

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Principales nociones de capacidad de absorción..... 28
Tabla 2.2 Niveles de análisis de la capacidad de absorción..... 33
Tabla 2.3 Principales dimensiones de la capacidad de absorción ..... 41
Tabla 2.4 Principales factores que afectan a la capacidad de absorber conocimiento de las empresas ..... 44
Tabla 2.5 Capacidades combinativas básicas, dimensiones y capacidad de absorción potencial y realizada ..... 62
Tabla 2.6 Formas organizativas básicas, dimensiones y capacidad de absorción ..... 66

Tabla 2.7 Capacidad de absorción y resultados organizacionales ..... 86
Tabla 3.1 Escuelas de pensamiento del espíritu emprendedor.....123
Tabla 3.2 Principales nociones de espíritu emprendedor corporativo y espíritu emprendedor corporativo interno .....127
Tabla 3.3 Principales nociones de creación de negocios, creación de negocios internos, creación de negocios corporativos, creación de negocios corporativos internos y creación de nuevos negocios .....130
Tabla 3.4 Principales nociones de espíritu intraemprendedor .....132
Tabla 3.5 Principales nociones de renovación, renovación estratégica y renovación organizacional.....132
Tabla 3.6 Dimensiones del espíritu emprendedor corporativo .....142
Tabla 3.7 Las ocho dimensiones del espíritu intraemprendedor .....147
Tabla 3.8 Reagrupación de las dimensiones del espíritu intraemprendedor .....148
Tabla 3.9 Antecedentes del espíritu intraemprendedor .....155
Tabla 3.10 Variables externas que afectan al espíritu intraemprendedor .....166
Tabla 3.11 Variables internas que afectan al espíritu intraemprendedor .....175
Tabla 3.12 Variables estratégicas que afectan al espíritu intraemprendedor .....178
Tabla 4.1 Ficha técnica del estudio .....256
Tabla 4.2 Factores de medida más representativos de la capacidad de absorción del conocimiento.....264
Tabla 4.3 Escala de medida de la capacidad de absorción del conocimiento.....266

Tabla 4.4 Factores de medida más representativos de la capacidad intraemprendedora ..... 269
Tabla 4.5 Escala de medida de la capacidad intra-emprendedora ..... 270
Tabla 4.6 Factores de medida más representativos del *slack* organizacional ..... 274
Tabla 4.7 Escala de medida del *slack* organizacional ..... 275
Tabla 4.8 Factores de medida más representativos del desempeño organizacional ..... 277
Tabla 4.9 Escala de medida del desempeño organizacional ..... 279
Tabla 4.10 Medida de los datos generales ..... 279
Tabla 5.1 Estadística descriptiva de la muestra ..... 288
Tabla 5.2 Test de normalidad multivariante: capacidad de absorción ..... 297
Tabla 5.3 Validez y fiabilidad: capacidad de absorción..... 298
Tabla 5.4 Medidas de bondad de ajuste: capacidad de absorción ..... 299
Tabla 5.5 Consistencia interna de la escala: capacidad de absorción ..... 301
Tabla 5.6 Test de normalidad multivariante: espíritu emprendedor corporativo..... 303
Tabla 5.7 Validez y fiabilidad: espíritu emprendedor corporativo ..... 304
Tabla 5.8 Medidas de bondad de ajuste: espíritu emprendedor corporativo..... 305
Tabla 5.9 Consistencia interna de la escala: espíritu emprendedor corporativo..... 306
Tabla 5.10 Test de normalidad multivariante: *slack* organizacional..... 308
Tabla 5.11 Validez y fiabilidad: *slack* organizacional ..... 309
Tabla 5.12 Medidas de bondad de ajuste: *slack* organizacional..... 309

Tabla 5.13 Consistencia interna de la escala: *slack* organizacional ..... 310
Tabla 5.14 Test de normalidad multivariante: desempeño organizacional ..... 312
Tabla 5.15 Validez y fiabilidad: desempeño organizacional ..... 312
Tabla 5.16 Medidas de bondad de ajuste: desempeño organizacional ..... 313
Tabla 5.17 Consistencia interna de la escala: desempeño organizacional ..... 314
Tabla 5.18 Instrumentos de medida ..... 315
Tabla 5.19 Ecuaciones del modelo estructural ..... 320
Tabla 5.20 Ecuaciones del modelo de medida inicial ..... 320
Tabla 5.21 Test de normalidad multivariante para las variables observadas ..... 323
Tabla 5.22 Validez y fiabilidad: modelos inicial y final ..... 324
Tabla 5.23 Ecuaciones estructurales para el modelo de medida final ..... 326
Tabla 5.24 Ecuaciones confirmadas en el modelo estructural final ..... 326
Tabla 5.25 Medidas de bondad de ajuste: modelo final ..... 328
Tabla 5.26 Consistencia interna del modelo ..... 329
Tabla 5.27 Análisis de la validez discriminante: matriz de correlaciones ..... 332
Tabla 5.28 Modelo estructural. Fiabilidad de las ecuaciones estructurales ..... 333
Tabla 5.29 Resultados. Aceptación o rechazo de hipótesis ..... 336
Tabla A3.1 Matriz de correlaciones ..... 467

# Capítulo 1

# Introducción

"Yo a la literatura la veo más bien como un árbol, con bifurcaciones que a veces significan un avance y otras simplemente la exploración de un hueco que quedaba por descubrir"
Julio Cortázar (1914-1984)

## 1.1. INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación profundiza en el estudio de dos de las capacidades organizativas de mayor relevancia en la investigación científica actual, dentro del área de Organización de Empresas. Estas son la capacidad de absorción del conocimiento y la capacidad intraemprendedora (*intrapreneurship*[1]) o espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*[2]). Ambas son consideradas capacidades dinámicas y se estudian bajo el paradigma de la teoría recursos y capacidades.

Actualmente existen numerosas pruebas de que la capacidad de absorción del conocimiento y la capacidad intraemprendedora están adquiriendo mucha importancia y atención, tanto en el ámbito académico como en el empresarial. En este momento, numerosas universidades, consultorías y empresas están investigando sobre ambos temas, reflejándose también el interés prestado a dichas capacidades en el elevado número de volúmenes especiales, cursos, libros y revistas especializadas que versan sobre ellas. En las organizaciones, la capacidad de absorción está en el corazón de la gestión de las empresas y se ha convertido en parte esencial de la actividad productiva; a la vez, el espíritu emprendedor corporativo se considera una capacidad fundamental dentro de la dirección estratégica de las organizaciones.

El mayor protagonismo que ambas capacidades están obteniendo se debe a que el entorno organizacional ha cambiado considerablemente en los últimos años, por lo que el desarrollo de capacidades dinámicas

[1] El término está formado por la contracción de las palabras "*intra-organizational entrepreneurship*".

[2] Los términos *intrapreneurship* y *corporate entrepreneurship* serán utilizados como sinónimos a lo largo de todo el trabajo. En el epígrafe dedicado a las aclaraciones conceptuales dentro del capítulo que trata el espíritu emprendedor corporativo se justificará tal decisión en base a los fundamentos teóricos oportunos.

por parte de las organizaciones se convierte en un aspecto fundamental de la gestión empresarial.

Así, la gestión del conocimiento y, por tanto, la capacidad de absorción es indispensable para adaptarse a un mundo en constante evolución. El conocimiento se ha convertido en la principal fuente de ventajas competitivas (Grant, 1996) y, en un entorno en donde todo cambia, el conocimiento habrá de ser renovado con frecuencia, por lo que la capacidad que desarrollen las organizaciones para poder absorberlo será de una importancia vital. Por ello, la capacidad de absorción se convierte en la clave para conseguir y sostener las ventajas competitivas organizacionales, reflejándose éstas, por ejemplo, en el desarrollo de las capacidades para emprender, para innovar y también en el desempeño organizacional (ej. Lane, Koka y Pathak, 2002; Stock, Greis y Fisher, 2001; Todorova y Durisin, 2007; Tsai, 2001, Zahra y George, 2002).

Por otro lado, los motivos que encontramos para un desarrollo tan importante de la investigación que versa sobre el espíritu intraemprendedor se sustentan igualmente en su influencia en el crecimiento, la renovación, la rentabilidad y la supervivencia de las organizaciones (Zahra, 1995, 1996). Es por ello que la capacidad intraemprendedora se ha convertido en los últimos años en una de las capacidades más importantes con las que una organización exitosa puede comprometerse. Podemos deducir que esto ocurre fundamentalmente por la naturaleza intrínseca de la variable estudiada. El espíritu emprendedor corporativo se sustenta en dimensiones tan relevantes como la innovación o la proactividad, fundamentales para las organizaciones que operan en entornos tan complejos, cambiantes y altamente competitivos como los que encontramos caracterizar el exterior de las organizaciones en la actualidad (ej. Covin y Slevin, 1986; 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Lumpkin y Dess, 1996; Knight, 1997). Además la capacidad intraemprendedora se desarrolla a través de la autorrenovación de las

organizaciones y de la creación de negocios nuevos, actividades absolutamente necesarias para organizaciones que se desenvuelven en los entornos anteriormente descritos (ej. Antoncic y Hisrich, 2001; 2003; Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1991; 1993). De este modo, la capacidad intraemprendedora se está volviendo cada día más importante para aquellas empresas que deseen volverse competitivas o que persigan seguir siéndolo. Las empresas que desarrollan el espíritu emprendedor corporativo son capaces de revitalizarse a través de la renovación, de la innovación, del liderazgo de proyectos proactivos y de la creación de otros negocios que les lleven a la superioridad competitiva.

Tanto la capacidad de absorción de conocimiento como la capacidad intraemprendedora tienen ciertas comunalidades: se sustentan en el mismo paradigma, que es la teoría recursos y capacidades; son capacidades dinámicas, lo que significa que son capaces de adaptarse a los cambios que se produzcan; repercuten en el desempeño de las organizaciones; y son fundamentales para la consecución de un ventaja competitiva sostenible en el tiempo según la perspectiva de la empresa basada en los recursos (ej. Barney, 1991; Eisenhardt y Martin, 2000; Grant, 1991; Nelson, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad y Hamel, 1990; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Wenerfelt, 1984). Por ello, el interés de esta investigación se centra en analizar qué relaciones existen entre ellas, teniendo en cuenta las dimensiones que las componen y su efecto final sobre el desempeño empresarial.

Por último, en lo referente a su difusión en la literatura estratégica, conviene señalar otra coincidencia, y es que ambas capacidades tienen en común unos orígenes arraigados en los trabajos sobre la teoría económica, principalmente Schumpeteriana, que examinan el papel de la I+D en el desempeño económico. También ambas capacidades se desarrollan en la misma época, con investigaciones posteriores que están

estrechamente vinculadas a la innovación, constituyendo ésta su principal nexo de unión.

Así, en cuanto a la capacidad de absorción del conocimiento, no será hasta principios de la década de los noventa cuando se dará una verdadera explosión del interés por esta capacidad. En este interés influyeron profundamente los trabajos pioneros de Cohen y Levinthal (1989, 1990) cuando ambos investigadores acuñan el término y fundamentan las bases para su estudio. Por otro lado, para remontarnos al origen de la capacidad intraemprendedora hemos de retroceder al final de la época de los años setenta en Estados Unidos. El matrimonio Pinchot, desde la Escuela de *Entrepreneurs* de Tarrytown, Nueva York, publican el primer artículo (no considerado científico) del que se tiene constancia que estudie el espíritu intraemprendedor (Pinchot y Pinchot, 1978). En 1982 la revista *The Economist* reconoce a Pinchot como el padre del término "*intrapreneur*". Más tarde se publica *Intrapreneuring* un manual de gran difusión científica, cuyo autor es el propio Pinchot (1985), y que marca la primera cita de relevancia académica. El último hito importante en la historia del término lo constituye su inclusión en el *American Heritage Dictionary* en el año 1992. Desde entonces y hasta la actualidad la difusión de la locución ha sido amplísima.

Estos son los orígenes de ambas capacidades, pero aún queda mucho camino por recorrer. La investigación que se centra en el estudio de las capacidades dinámicas en general, y en la capacidad de absorción del conocimiento y el espíritu emprendedor corporativo de forma más concreta, no ha hecho más que empezar a germinar. Por ello, este trabajo se aborda con el objetivo de proporcionar una nueva aportación al campo de conocimiento que estudia las capacidades dinámicas aplicando con exhaustividad y rigurosidad la metodología científica.

## 1.2. DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La finalidad de esta investigación es profundizar en el desarrollo de la capacidad de absorción y del espíritu emprendedor corporativo como opciones estratégicas viables para el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Tal y como hemos mencionado, en los últimos años se ha dado una explosión de interés en la investigación de ambas capacidades, que se ha reflejado en la elaboración y publicación de numerosos trabajos científicos. En este sentido, hemos creído conveniente realizar la revisión teórica de la literatura para aclarar ciertas confusiones que se perciben incluso en aspectos como la propia definición de ambos constructos, que refleja problemas de delimitación de las diferentes dimensiones que componen la capacidad de absorción y la capacidad intraemprendedora, y de los distintos niveles de análisis a los que pueden ser aplicadas. Ya hemos comentado ciertas comunalidades que las dos capacidades poseen, creemos que sería muy interesante combinarlas y estudiar su efecto conjunto en el desempeño empresarial, haciendo un análisis pormenorizado al considerar las dimensiones que forman cada constructo y las relaciones que puedan surgir entre ellas.

El interés del estudio de la capacidad de absorción y del espíritu emprendedor corporativo como opciones estratégicas para lograr una ventaja competitiva sostenible, debe entenderse al menos en un doble sentido:

- Por el interés científico al apoyar y desarrollar una línea de investigación de gran actualidad pero aún inconclusa. Abordamos la tarea de recopilar las principales aportaciones en la literatura existente acerca de la capacidad de absorción del conocimiento y del espíritu emprendedor corporativo, aclarando todos aquellos aspectos que aún hoy puedan quedar difusos. Además creemos de

especial utilidad seguir avanzando en el estudio de ambas capacidades y, particularmente, en la verificación de ciertas hipótesis, donde las dimensiones de los dos constructos queden relacionadas para estudiar su efecto combinado sobre el desempeño empresarial.

- Por la utilidad práctica que para los gerentes de las empresas pueda tener el desarrollo de investigaciones que, con rigurosidad, aporten puntos de referencia para abordar un tema que les preocupa y les afecta. En este sentido, el presente trabajo de investigación entra en contacto con la realidad empresarial, de donde extrae conclusiones que habrán de ser tenidas en consideración para mejorar la gestión empresarial en el futuro.

## 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El principal reto teórico se centra en comprender la base de conocimiento que conduce a una empresa al desarrollo de un conjunto de capacidades que mejoren sus oportunidades para crecer y sobrevivir (Kogut y Zander, 1992). Pero, a pesar del crecimiento en las investigaciones y en el uso por parte de las organizaciones de la capacidad de absorción y del espíritu emprendedor corporativo, el estudio de ambos términos continúa siendo difícil a causa de la ambigüedad y de la diversidad de sus definiciones, componentes, antecedentes, resultados y modelos de estudio que existen de ambos constructos (ej. Guth y Ginsberg, 1990; Lane, Koka y Pathak, 2006; Zahra y George, 2002).

La hipótesis fundamental del presente trabajo puede ser resumida de la siguiente forma:

H: la capacidad de absorción del conocimiento está relacionada con la capacidad intraemprendedora y conjuntamente influyen de manera positiva en el desempeño organizacional.

Para lograr este objetivo general, es decir para contrastar dicha hipótesis, hemos dividido el trabajo de investigación en objetivos más fácilmente abarcables. Así, no pudiendo mostrarnos ajenos a la relevancia que, tanto la capacidad de absorción como la capacidad intraemprendedora han obtenido en la investigación organizacional, y siendo conscientes de la gran cantidad de información que hasta la fecha actual ha sido publicada, hemos creído conveniente elaborar una revisión teórica de la literatura para aclarar ciertas confusiones que siguen vigentes actualmente. Parte del presente trabajo se articula con el fin de ordenar la literatura existente, haciendo un compendio de las aportaciones más relevantes de los principales investigadores en la literatura científica.

Con este fin nos proponemos alcanzar los siguientes objetivos teóricos:

- Aclarar el significado del concepto capacidad de absorción, así como del concepto espíritu emprendedor corporativo o capacidad intraemprendedora, reuniendo las diferentes definiciones acuñadas sobre ambos términos y analizando su contenido.

- Establecer los diferentes niveles en los que ambos constructos pueden ser desarrollados.

- Identificar y esclarecer las diferentes dimensiones que forman parte de la capacidad de absorber conocimiento de las organizaciones y del espíritu emprendedor corporativo.

- Analizar los diferentes antecedentes de ambas capacidades, investigando aquellos que actúen como factores que ejercen influencia sobre ellas o las moderan.

- Examinar los diferentes resultados organizacionales a los que conduce el desarrollo de la capacidad de absorción y del espíritu intraemprendedor en las organizaciones.

- Reunir y comparar los principales modelos de estudio de la capacidad de absorción y del espíritu emprendedor corporativo formulados por los principales investigadores.

- Por último, establecer conclusiones que ayuden a estructurar, tanto la capacidad de absorber conocimiento como la capacidad intraemprendedora, en su conjunto y a comprenderlas en toda su extensión.

Por otro lado, existen relaciones entre ambas variables que aún no han sido analizadas, del mismo modo que tampoco han sido estudiadas de manera pormenorizada las diferentes dimensiones que componen ambos constructos, ni la forma en que éstas se relacionan. Por ello, en el presente estudio también se buscará lograr una serie de objetivos prácticos, que permitan avanzar en el desarrollo de la materia objeto de estudio, entre los que se encuentran los siguientes:

- Formular y verificar un conjunto de hipótesis, basadas en la revisión de la literatura científica, con el objeto de reunir en un modelo integrado las principales relaciones entre la capacidad de absorción del conocimiento, el espíritu intraemprendedor y el desempeño empresarial.

- Analizar empíricamente y con rigor científico los principales resultados que del desarrollo de la capacidad de absorción del conocimiento y de la capacidad intraemprendedora se derivan.

- Extraer las principales conclusiones que del estudio anterior se derivan para avanzar desde el punto de vista del desarrollo teórico de la capacidad de absorción y del espíritu emprendedor corporativo y también desde el punto de vista de su aplicación práctica en la dirección de empresas.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá hacer una aportación en materia de gestión empresarial pues, en primer lugar, compendiará un gran número de trabajos ya existentes, integrándolos en un marco más general, precisando y aclarando aquellos conceptos más útiles y relevantes y, en segundo lugar, avanzará en importantes líneas de investigación actualmente vigentes.

## 1.4. ESQUEMA DE TRABAJO

La estructura que describimos a continuación del presente trabajo de investigación se encuentra en consonancia con los objetivos anteriormente descritos. En su elaboración hemos buscado intencionadamente que cada capítulo tenga un valor propio y original por sí mismo, pretendiendo lograr una sinergia positiva por la integración de todos ellos.

En el segundo capítulo presentaremos un repaso de las principales aportaciones que la literatura científica a hecho al campo de estudio de la capacidad de absorción del conocimiento. De este modo buscaremos los fundamentos teóricos que nos permitan desarrollar nuestro estudio. En este capítulo aclararemos el significado del concepto analizando las

diferentes definiciones del término y proponiendo una nueva definición que aglutine las principales aportaciones de todas las anteriores. A continuación analizaremos los posibles niveles en los que podemos enmarcar el análisis de la capacidad de absorber conocimiento. Además, identificaremos las diferentes dimensiones que componen la capacidad de absorción y por las que la capacidad de absorción queda determinada, así como los principales modelos de estudio de la capacidad de absorción y el conjunto de antecedentes y de resultados que componen dichos modelos.

El tercer capítulo tiene una estructura similar al anterior si bien en éste recopilaremos los fundamentos teóricos del espíritu emprendedor corporativo. De este modo, en este capítulo recogeremos las principales definiciones de espíritu emprendedor corporativo, analizaremos las dimensiones que lo componen y estudiaremos los principales modelos desarrollados por los investigadores más notables de la materia analizando los antecedentes y los resultados del espíritu emprendedor corporativo.

En el cuarto capítulo realizaremos la revisión teórica de los nexos de unión entre la capacidad de absorción del conocimiento y del espíritu emprendedor corporativo, lo que nos llevará a plantear un conjunto de hipótesis. Introduciremos también el *slack* o excedente de recursos como variable objeto de estudio. La consideración conjunta de estas variables y su efecto combinado en el desempeño empresarial dará lugar al modelo teórico que constituirá el centro de nuestro estudio. En este capítulo expondremos también la metodología utilizada, justificaremos la elección de la población objeto de estudio, el desarrollo de los instrumentos de medida utilizados para capturar los conceptos multidimensionales, no observables directamente y detallaremos el diseño del cuestionario y del planteamiento del trabajo de campo. Finalmente, concluiremos el capítulo con una breve descripción de las principales técnicas de análisis que son aplicadas en el siguiente capítulo.

En el quinto capítulo recogeremos los resultados más relevantes obtenidos en el estudio. En primer lugar comenzaremos con la descripción de las principales características de la muestra, a continuación estudiaremos la unicidad, fiabilidad y validez de las escalas utilizadas con la finalidad de garantizar que los resultados obtenidos en el análisis del modelo estructural estén dotados de validez. Finalmente estudiaremos el modelo propuesto, analizando, mediante el uso de sistemas de ecuaciones, el modelo de medida y el modelo estructural. De este modo comprobaremos la validez de las hipótesis planteadas. Este capitulo concluirá con la interpretación de los resultados obtenidos en el estudio empírico.

Finalmente, en el sexto capítulo comentaremos las principales conclusiones del estudio así como sus implicaciones, tanto desde un punto de vista teórico como para la práctica de la gestión empresarial. El capitulo finalizará estableciendo las posibles líneas de investigación que quedan pendientes y que se podrán desarrollar en el futuro como continuación y mejora del presente trabajo.

# Capítulo 2

# Capacidad de Absorción de Conocimiento

"El primer paso para el conocimiento es saber que somos ignorantes"
Baltasar Gracián (1601-1658)

## 2.1. INTRODUCCIÓN

A modo introductorio, podemos señalar que la capacidad de absorción del conocimiento fue inicialmente definida como "la habilidad para reconocer el nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales" (Cohen y Levinthal, 1990, p. 128). Se refiere, por tanto, a uno de los procesos de aprendizaje fundamentales de las empresas y es una habilidad que éstas pueden desarrollar para detectar en el exterior el conocimiento o la información que pueda serles útil, interiorizarla en su interior y explotarla con una finalidad de mercado.

Esta capacidad depende del nivel de conocimiento previo relacionado que posea la organización y se desarrolla de forma acumulativa, de manera que es el resultado de un proceso prolongado de investigación y de acumulación de conocimiento. Así, las organizaciones que poseen una adecuada base de conocimiento en un campo específico suelen tener una alta capacidad de absorción y serán capaces de evaluar y actuar ante cualquier nueva información o ante las nuevas ideas que se desarrollen en dicho campo de conocimiento. Por el contrario, las organizaciones que poseen poco o ningún conocimiento en un campo determinado no suelen tener desarrollada su capacidad para absorber conocimiento en ese campo y son incapaces de evaluar y actuar ante la nueva información que proviene del exterior (Cohen y Levinthal, 1990).

Por todo lo anterior, de todos los posibles recursos que las empresas pueden poseer, su base de conocimiento será uno de los más estratégicos para la obtención de una ventaja competitiva (Grant, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000). De forma que, si las probabilidades de éxito de un proyecto en particular cambian, debido a nuevos descubrimientos fuera de los límites de la empresa, las empresas con una mayor capacidad de absorción son sensibles a estos cambios y ajustan

rápidamente sus esfuerzos de investigación en concordancia con la nueva información.

Por tanto, ¿cómo puede una organización obtener conocimiento útil del exterior para mejorar sus innovaciones y su desempeño? La respuesta sin duda está en el desarrollo y fomento de su habilidad para absorber conocimiento. Ésta permite a la empresa beneficiarse de las inversiones en I+D de otras organizaciones. Así, la capacidad de absorción, es una variable utilizada muy frecuentemente en investigaciones de estrategias de colaboración entre diferentes organizaciones (ej. Dyer y Singh, 1998; Johnson, Sohi y Grewal, 2004; Koza y Lewin, 1998; Lane y Lubatkin, 1998). A través de las alianzas de aprendizaje las empresas pueden desarrollar rápidamente capacidades y minimizar su exposición a las incertidumbres tecnológicas adquiriendo y explotando el conocimiento desarrollado por otros (Grant y Baden-Fuller, 1995).

La elección de las organizaciones de llevar a cabo estrategias de colaboración podría entenderse como un intento de sustituir la I+D desarrollada en el interior de la organización por la adquisición de ésta a través de la cooperación tecnológica, lo que podría hacer que se redujeran los costes de innovación a causa de una disminución en la necesidad de inversión en competencias interiorizadas. Sin embargo, uno de los inconvenientes más destacados de las estrategias de cooperación es que las empresas puedan invertir insuficientemente en dichas competencias, debilitándose por ello sus posiciones competitivas en el largo plazo (Mowery y Rosemberg, 1989). Por tanto, los estudios actuales sobre cooperación tecnológica defienden el carácter complementario más que sustitutivo de la I+D desarrollada en el interior, de forma que un incremento en el nivel de cooperación debería implicar un incremento en la inversión en I+D propia de la empresa y en ningún caso una disminución (Caloghirou, Kastelli y Tsakanikas, 2004; Veugelers, 1997).

Cohen y Levinthal (1989) señalan dos funciones diferentes de la I+D. En primer lugar, es un compromiso para generar innovaciones y/o, en segundo lugar, aumenta la capacidad de absorción de las empresas y por tanto debe ser considerada de forma complementaria a las fuentes externas de conocimiento. La adquisición de conocimiento producido en el exterior debe de ir acompañada de un incremento en la inversión en I+D de la empresa por la importancia que tiene la I+D en la determinación de su capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1989). La inversión en I+D es una condición necesaria para la creación de capacidad de absorción.

La capacidad de absorción implica aprender y actuar ante los descubrimientos científicos y las actividades tecnológicas que ocurren fuera de los límites de la organización (Deeds, 2001). En conclusión, permite a la empresa adquirir y también utilizar eficazmente el conocimiento, lo que afecta en gran medida a la habilidad de la empresa para innovar, para adaptarse a los cambios de su entorno y para ser competitiva (Daghfous, 2004).

La capacidad de absorción es un constructo multinivel que puede ser aplicado a diferentes unidades de análisis. Así, la capacidad de absorción individual hace referencia a la habilidad desarrollada por el individuo que le permitirá almacenar el nuevo conocimiento en su memoria, recordarlo y utilizarlo en el momento oportuno.

En el interior de una organización con múltiples unidades, cada una de ellas podrá aprender de las otras y beneficiarse del nuevo conocimiento desarrollado en el resto de unidades. Las transferencias de conocimiento entre estas unidades organizativas proporcionan la oportunidad de un aprendizaje mutuo y de cooperación entre las unidades, estimulando la creación de nuevo conocimiento y contribuyendo a mejorar la habilidad para innovar de las unidades (Kogut

y Zander, 1992; Tsai y Ghoshal, 1998). No obstante, para que suceda lo anteriormente mencionado, cada una de las unidades tendrá que tener la capacidad interna que le permita aprender del resto de unidades, absorber el conocimiento.

Igualmente, se puede extrapolar al resto de unidades de análisis. Las fuentes externas de conocimiento suelen ser críticas para el proceso de innovación cualquiera que sea el nivel al que hagamos referencia (Cohen y Levinthal, 1990). Así, por ejemplo, es de suponer que aquellos países o naciones con una alta capacidad de absorción obtendrán con mayor facilidad conocimiento útil de su entorno o de otros países o naciones, intercambios que sin duda redundarán en el desarrollo económico y que tendrán un efecto global en el bienestar de la sociedad en general. En este sentido, la innovación y productividad es mayor para aquellos países que invierten en el desarrollo de su capacidad de absorción (Mowery y Oxley, 1995).

Para finalizar esta introducción, hemos de hacer referencia a que la importancia de la capacidad de absorción se ve reforzada por ser un concepto multidisciplinar. La capacidad de absorción sirve de enlace o de mediador entre campos de conocimiento que quedan relacionados como, por ejemplo, el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, o la dirección de la innovación (Lane, Koka y Pathak, 2002; Van den Bosch, Van Wijk y Volberda, 2003)

Pero, a pesar de la importancia ampliamente reconocida en todos los foros de investigación, quedan muchos interrogantes por resolver sobre esta capacidad. Por ello creemos que es necesario un estudio en profundidad que profundice en aquellos aspectos que quedan aún por dilucidar. Con esta finalidad, en este primer capítulo, pretendemos abordar los siguientes objetivos fundamentales:

El primero de ellos es la revisión de las diferentes definiciones que se han dado de la capacidad de absorción. Partiendo de la definición original de Cohen y Levinthal (1989, 1990) haremos un repaso en el tiempo de las ilustraciones más importantes que han versado sobre el término con la finalidad de aunarlas y aclarar finalmente el concepto.

A continuación, trataremos de esclarecer los niveles de estudio de la capacidad de absorción. Aún siendo conscientes de que el término puede ser aplicado a cualquier bloque en donde sea definida la unidad de investigación (Cohen y Levinthal, 1990), repasaremos la literatura para dilucidar cuáles han sido los niveles más frecuentemente utilizados y construir grandes grupos de análisis.

Seguidamente, recopilaremos todas las dimensiones que componen la capacidad de absorción y que forman el constructo. Para ello dividiremos los componentes de la capacidad de absorción y analizaremos en cuántas fases se desarrolla o de cuántas habilidades diferenciadas se compone según las conclusiones obtenidas por los principales investigadores.

Posteriormente, recogeremos todos los factores o variables que afecten a la capacidad de absorber conocimiento, es decir, sus antecedentes. Siendo conscientes de que son muchos y muy diversos, estableceremos grandes grupos de análisis teniendo en consideración las aportaciones más relevantes de los diferentes autores.

En un apartado posterior, trataremos los resultados que se obtendrán desarrollando una alta capacidad de absorber conocimiento. La capacidad de absorción no suele ser considerada una meta en sí misma sino una variable que modera importantes resultados de las organizaciones. Asimismo, estableceremos grandes grupos con las principales conclusiones de los distintos investigadores.

Por último, estudiaremos los principales ejemplos de modelos de capacidad de absorción. Los modelos estarán compuestos por un conjunto de antecedentes que preceden a la capacidad de absorber conocimiento y un conjunto de resultados que tienen lugar con posterioridad a ésta. Así, trataremos las principales relaciones de causalidad en donde la capacidad de absorción es una variable intermedia, tanto efecto de sus antecedentes como causa de sus resultados.

Al finalizar el capitulo pretendemos comprender mejor en qué consiste y cuáles son las características principales de la capacidad de absorber conocimiento así como cuáles son las relaciones de causa y efecto que puedan darse con nuestra variable objeto de estudio.

## 2.2. NOCIÓN DE CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

El desarrollo de la investigación muestra que existe cierto consenso entre los investigadores a la hora de tratar el papel que desempeña la capacidad de absorción y sus resultados como un conjunto de habilidades de la empresa para dirigir el conocimiento. Sin embargo, las definiciones que podemos encontrar en la literatura existente sobre este constructo varían ampliamente (ej. Cohen y Levinthal, 1990; Lane, Koka y Pathak, 2006; Lane y Lubatkin, 1998; Todorova y Durisin, 2007; Zahra y George, 2002). En esta sección nos disponemos a presentar las definiciones más importantes que han sido acuñadas por los diferentes investigadores presentándolas en base al orden cronológico en que han ido surgiendo.

El concepto de capacidad de absorción proviene originalmente de la macroeconomía donde hace referencia a la habilidad de una economía para utilizar y absorber los recursos y la información externos (Alder, 1965). Cohen y Levinthal (1989) adaptaron por primera vez este

concepto macroeconómico a las organizaciones y definieron la capacidad de absorción como "la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar el conocimiento que proviene del entorno". Los autores inicialmente se refieren a esta habilidad como "aprendizaje de la empresa" o "capacidad de absorción" y justifican que se desarrolla a través de las inversiones propias de la empresa en I+D. Así, la investigación en I+D no sólo genera nueva información sino que además mejora la habilidad de la empresa para asimilar y explotar la información existente, lo que le confiere un papel dual. En un estudio posterior, Cohen y Levinthal (1990, p. 128) acuñan formalmente el término capacidad de absorción como "la habilidad para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla, y aplicarla a fines comerciales". Los autores indican que es una capacidad crítica para la innovación de la empresa y que depende en gran medida del nivel de conocimiento previo relacionado que ésta posea.

Podemos observar como los orígenes del término se apoyan también en la teoría económica principalmente Schumpeteriana que examina el papel de la I+D en el desempeño económico. Como Schumpeter (1936) argumentaba, el crecimiento económico tiene sus raíces en la innovación tecnológica. El concepto de capacidad de absorción se desarrolla ampliamente con las numerosas aportaciones a la investigación en campos tales como aprendizaje organizacional, la dirección del conocimiento, las alianzas estratégicas o la dirección de la innovación (Lane, Koka y Pathak, 2002).

Se puede establecer un claro paralelismo entre las diferentes fases de la capacidad de absorción y las etapas del proceso de aprendizaje identificadas por Huber (1991) que incluyen la adquisición del conocimiento externo, la diseminación interna del conocimiento y la interpretación del conocimiento. Del mismo modo, también existe relación entre las diferentes fases de la capacidad de absorción y la

definición de Senge (1990) de conocimiento organizacional que es la capacidad de una compañía como un todo para crear conocimiento nuevo, diseminarlo por toda la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas.

Son muchos los estudios posteriores (ej. Boynton, Zmud y Jacobs, 1994; Szulanski, 1996; Van den Bosch, Volberda y de Boer, 1999) que se apoyan en la definición original del término y sin embargo varios investigadores explícitamente intentan mejorar esta definición.

En primer lugar, podemos destacar a Mowery y Oxley (1995) que conceptualizan la capacidad de absorción como un amplio conjunto de habilidades necesarias para tratar los componentes tácitos de la tecnología transferida, así como la frecuente necesidad de modificar una fuente externa de tecnología para aplicaciones internas. Esta definición se centra en las habilidades para dirigir la obtención del conocimiento de tipo tecnológico.

Una definición más particular es la de Kim (1998, p. 507) que determina que "la capacidad de absorción requiere de la capacidad para aprender y del desarrollo de habilidades para solucionar problemas". La capacidad para aprender es la capacidad para asimilar conocimiento (a través de la imitación) mientras que las habilidades para solucionar problemas representan una capacidad para crear nuevo conocimiento (a través de la innovación). Aunque es admitida como una definición diferente en estudios posteriores (ej. Zahra y George, 2002), lo cierto es que hace referencia aspectos parciales del término. Como veremos con posterioridad, la habilidad para solucionar problemas es considerada como uno de los factores que influye en la capacidad de absorción a través del conocimiento previo relacionado.

La siguiente aportación importante que encontramos en la depuración de la definición del constructo la proporcionan Lane y Lubatkin (1998, p. 473). Su principal contribución radica en que cambian la unidad de análisis de la capacidad de absorción, pasando del nivel organizacional al par estudiante-maestro, definiendo así la "capacidad de absorción relativa". De este modo, la habilidad de una empresa para aprender de otra estará determinada por las características tanto de la empresa que aprende (estudiante) como de la empresa que enseña (maestra). Por tanto, la capacidad de absorción relativa se define como la "habilidad de una empresa que aprende para valorar, asimilar y aplicar el nuevo conocimiento de una empresa que enseña" y dependerá de: a) el tipo específico de nuevo conocimiento ofrecido por la empresa que enseña; b) la similitud entre la empresa que aprende y la empresa que enseña, en sus prácticas compensatorias y en sus estructuras organizativas; y c) la familiaridad de la empresa que aprende con el conjunto de problemas organizacionales de la empresa que enseña. Las conclusiones de Dyer y Singh (1998) apuntan a la misma dirección cuando tratan la capacidad de absorción específica de una pareja, refiriéndose a una alianza en particular. En este caso proponen que la capacidad de absorber conocimiento entre las partes dependerá del grado en el que hayan desarrollado bases de conocimiento que se solapen y del desarrollo de sus rutinas de interacción que puedan maximizar la frecuencia y la intensidad de las interacciones sociotécnicas.

Por otro lado, Zahra y George (2002, p. 198) enuncian una definición que ha sido adoptada por un gran número de investigadores a raíz de su publicación (ej. George y Prabhu, 2003; Jansen, Van den Bosch y Volberda, 2003; 2005). Los autores redefinen el término utilizando para ello dos subconjuntos diferenciados de capacidades de absorción: la capacidad potencial, que comprende las capacidades de adquisición y asimilación del conocimiento, y la capacidad realizada, que se centra en la transformación y explotación del conocimiento. De este

modo la capacidad de absorción queda definida como "un conjunto de rutinas organizacionales y procesos estratégicos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento con el propósito de crear valor." Los cuatro elementos de la capacidad de absorción representan sus cuatro dimensiones y tienen papeles distintos pero complementarios.

Además, aunque sus dimensiones o capacidades tienen comunalidades en empresas diferentes y la misma finalidad, son idiosincráticas en la forma en que cada empresa las persigue, las desarrolla y las emplea (Zahra y George, 2002). Esta variabilidad proporciona a las empresas una base para desarrollar diferentes tipos de ventajas competitivas. En apartados posteriores, serán tratados con mayor exhaustividad tanto cada una de las dimensiones, como el modelo que los autores proponen.

Si tenemos en cuenta que el proceso de aprendizaje organizacional también puede ser tratado como cuatro subprocesos relacionados: intuición, interpretación, integración e institucionalización (Crossan, Lane y White, 1999), nuevamente podemos establecer cierto paralelismo entre el proceso de aprendizaje y esta última definición de la capacidad de absorción.

Posteriormente, Lane, Koka y Pathak (2006, p. 856) definen la capacidad de absorción del conocimiento como "la habilidad de una empresa para utilizar el conocimiento obtenido del exterior a través de tres procesos secuenciales: (1) reconocer y comprender el nuevo conocimiento externo a la empresa, potencialmente valioso, a través del aprendizaje exploratorio, (2) asimilar el nuevo conocimiento valioso a través del aprendizaje transformador y (3) usar el conocimiento asimilado para crear nuevo conocimiento y obtener resultados comerciales a través del aprendizaje explotador". Esta última definición

recoge las principales aportaciones de investigadores anteriores, diferenciando tres dimensiones y enfatizando nuevamente que, como indican Cohen y Levinthal (1990), la capacidad de absorción es un proceso que además está relacionado con el aprendizaje.

Para finalizar, Todorova y Durisin (2007) se apoyan en los estudios de Cohen y Levinthal (1990) y de Zahra y George (2002) para definir la capacidad de absorción como la capacidad de las empresas para reconocer el valor, adquirir, transformar o asimilar y explotar el conocimiento. De Cohen y Levinthal (1990) toman la idea original de comenzar el proceso reconociendo que existe valor en el conocimiento externo, mientras que del estudio de Zahra y George (2002) consideran las cuatro etapas, si bien razonan que la asimilación de conocimiento ocurrirá como alternativa a la transformación, dependiendo de la complejidad que dicho conocimiento tenga para la empresa que lo adquiere. El modelo que estos autores proponen también será ampliado más extensamente en epígrafes posteriores.

La tabla 2.1 resume las principales definiciones del constructo relacionándolas con los autores que las desarrollan:

**Tabla 2.1: Principales nociones de capacidad de absorción**

| Autores | Definición |
|---|---|
| Cohen y Levinthal (1990, p.128) | "Habilidad para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla, y aplicarla a fines comerciales." |
| Mowery y Oxley (1995, p. 80) | "Habilidades que reflejan la necesidad de negociar con los componentes tácitos de la tecnología transferida, y de modificar una fuente externa de tecnología para aplicaciones domésticas." |
| Kim (1998, p. 507) | "Capacidad para aprender y desarrollo de habilidades para solucionar problemas." |
| Lane y Lubatkin (1998, p. 473) | "Habilidad relativa de una empresa estudiante para valorar, asimilar y aplicar el nuevo conocimiento de una empresa maestra." |
| Zahra y George (2002, p. 198) | "Conjunto de rutinas organizacionales y procesos estratégicos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento con el propósito de crear valor." |
| Lane, Koka y Pathak (2006, p. 856) | "Habilidad de una empresa para utilizar el conocimiento obtenido del exterior a través de tres procesos secuenciales: (1) reconocer y comprender el nuevo conocimiento externo a la empresa potencialmente valioso (2) asimilar el conocimiento nuevo valioso y (3) usar el conocimiento asimilado para crear conocimiento nuevo y obtener resultados comerciales." |
| Todorova y Durisin (2007, p. 776) | "Las empresas reconocen el valor, adquieren, transforman o asimilan y explotan el conocimiento." |

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, debemos añadir que la definición propuesta por Zahra y George (2002) es la más completa, pues de alguna forma incluye a la mayoría de las anteriores, y ha sido adoptada posteriormente en un gran número de investigaciones (ej. George y Prabhu, 2003; Jansen, Van den Bosch y Volberda, 2003; 2005; Lev, Fiegenbaum y Shoham, 2008; Lichtenthaler, 2008; Matthyssens, Vandenbempt y Berghman, 2006), si bien ha de tenerse en cuenta el carácter relativo del concepto manifiesto en los estudios de Lane y Lubatkin (1998) y Dyer y Singh (1998).

Por tanto, proponemos una nueva definición de la capacidad de absorción que tenga en cuenta ambos aspectos. Así, la capacidad de absorción debe ser entendida como la habilidad relativa de una

organización que aprende para desarrollar un conjunto de rutinas organizacionales y de procesos estratégicos a través de los cuales pueda adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento adquirido del exterior con el propósito de crear valor.

En esta nueva definición tenemos en cuenta las cuatro fases de desarrollo de la capacidad de absorción consideradas por Zahra y George (2002) que además serán de gran utilidad pues podrán ser divididas en capacidad de absorción potencial y realizada para el estudio de la exploración y de la explotación del conocimiento, pero ponemos de manifiesto el carácter relativo del constructo propuesto por Lane y Lubatkin (1998). Además, cabe señalar que aunque la definición propuesta se centra en el nivel organizacional, podría ser aplicada a cualquier unidad de investigación que aprenda en relación con cualquier unidad de investigación que esté dispuesta a enseñar su conocimiento, ya sean individuos, grupos de trabajo, organizaciones, países, etc.

## 2.3. NIVELES DE ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

La capacidad de absorción es un constructo multinivel (Cohen y Levinthal, 1990). Las fuentes de conocimiento externo son críticas para el proceso de innovación, cualquiera que sea el nivel en el que la unidad de innovación es definida (Cohen y Levinthal, 1990). Así podríamos hablar de tantos niveles de análisis de la capacidad de absorción como unidades de innovación distintas se pudieran agrupar. Lane y Lubatkin (1998) afrontan esta cuestión cambiando la unidad de análisis. Señalan que la capacidad de absorción tiene lugar entre el par estudiante-maestro sin inducir en la definición el nivel en el que el intercambio de conocimiento ha de darse, aunque en su estudio la apliquen a las alianzas estratégicas. No obstante, tras revisar la literatura publicada hasta la fecha, podemos identificar cinco niveles de análisis en los que enmarcar todas las

investigaciones, siendo de menor a mayor nivel de agregación los siguientes:

1. Nivel individual. Es el nivel mínimo de aplicación de la capacidad de absorción y en donde el enlace entre la capacidad de absorción y el aprendizaje es más evidente (Van den Bosch, Wijk y Volberda, 2003). Cohen y Levinthal (1990), hacen referencia al desarrollo de la memoria de los individuos, en donde el conocimiento previo acumulado potencia la habilidad para almacenar nuevo conocimiento y para recordarlo y utilizarlo. Según estos autores, en el nivel individual hay dos procesos que se desarrollan del mismo modo. En primer lugar, la posesión previa de conocimiento relevante, en segundo lugar, la habilidad que da origen a la creatividad. Ambos procesos requieren de tiempo y de intensidad en el esfuerzo. Asimismo señalan la importancia de los dominios de conocimiento que posean los individuos, pues la diversidad de conocimiento facilita el proceso de innovación y permite al individuo la realización de nuevas asociaciones y enlaces.

Aunque el estudio de la capacidad de absorción a este nivel podría corresponder a los campos de conocimiento de la psicología y de la sociología más que al de las teorías organizacionales, algunos investigadores señalan la importancia de considerar la capacidad de absorción individual como uno de los antecedentes fundamentales de la capacidad de absorción organizacional, sobre todo haciendo referencia al nivel de educación y al grado académico que posean los miembros de la organización o al número de especialistas, técnicos, ingenieros o científicos que posea la organización. En este nivel destacan investigaciones como las de Caloghirou, Kastelli y Tsakanikas (2004), Cohen y Levinthal (1990), Deng, Doll y Cao (2008) y Vinding (2000).

2. Nivel intraorganizacional o grupal. Parece lógico pensar que si nos referimos a la capacidad de absorción dentro de una organización

estaremos haciendo referencia a aquella que posean las unidades agrupadas dentro de la organización pero con menor entidad que ésta. Bajo un enfoque sistémico podemos considerar a cada uno de los subsistemas por los que está compuesta la organización como un nuevo sistema independiente, abierto al exterior y en constante evolución dinámica. A este nivel podemos investigar la capacidad de absorción de cada uno de esos subsistemas definidos en un nivel de análisis intermedio. Estos pueden ser, por ejemplo, un equipo o grupo de trabajo, una unidad organizacional o de negocios, o una división dentro de una empresa multidivisional. En este nivel destacan, por ejemplo, la investigación de Gupta y Govindarajan (2000) realizada sobre divisiones de empresas multinacionales, la de Mukherjee, Mitchell y Talbot (2000), que se centran en el departamento de producción, y la de Tsai (2001) que versa sobre la capacidad de absorción en unidades organizacionales.

3. Nivel organizacional. Es el siguiente nivel de análisis y engloba la totalidad de la organización. No es simplemente la suma de las capacidades de absorción de los empleados de la organización sino que tiene aspectos claramente organizacionales (Cohen y Levinthal, 1990). Es un nivel muy importante si tenemos en cuenta que la creación de conocimiento es un proceso que puede ir más allá del nivel individual y que las organizaciones pueden aprender de forma independiente a cada uno de sus miembros individuales (Llerena, 1997). Es en este nivel donde más numerosas son las investigaciones desarrolladas (ej. Barkema y Vermeulen, 1998; Boynton et al., 1994; Caloghirou et al., 2004; Kim, 1998; Liao et al., 2003; Szulanski, 1996; Van den Bosch et al., 1999; Zahra y George, 2002). Es también en este nivel donde enfocamos nuestro estudio por lo que sus características serán desarrolladas en profundidad a lo largo de este capítulo.

4. Nivel interorganizacional. Aunque Cohen y Levinthal (1990) enfocan la capacidad de absorción fundamentalmente en el nivel

organizacional, también hacen referencia a un nivel superior o nivel interorganizacional que tendrá lugar, por ejemplo, cuando la organización "compre" capacidad de absorción a través de la contratación de personal nuevo o a través de alianzas o adquisiciones corporativas. En este nivel debemos señalar que la naturaleza, en muchas ocasiones, tácita del conocimiento y el contexto organizacional limitan la rapidez de integración de la capacidad de absorción adquirida del exterior, por lo que serán necesarios considerables esfuerzos y tiempo para asimilar y aplicar a fines comerciales estos tipos de conocimiento externo (Van den Bosch et al., 2003). En este nivel es esencial analizar los costes que supondrá el asimilar y explotar el conocimiento adquirido a través de alianzas estratégicas lo que vuelve a resaltar la importancia de la capacidad de absorber conocimiento de las partes implicadas en las relaciones interorganizacionales (Cohen y Levinthal, 1990).

Son numerosos los estudios desarrollados en el nivel interorganizacional pues, como ya hemos comentado, en los últimos años se ha dado un gran impulso el desarrollo de investigación sobre acuerdos de colaboración (ej. Dyer y Singh, 1998; Günfeld, 2003; Johnson, Sohi y Grewal, 2004; Koza y Lewin, 1998; Malhotra, Gosain y El Sawy, 2005). Destacamos especialmente el estudio llevado a cabo por Lane y Lubatkin (1998) donde introducen el concepto de "capacidad de absorción relativa" que será analizado posteriormente.

5. Nivel macroeconómico. Las unidades de análisis también pueden ser de una índole superior al de varias organizaciones. Se puede estudiar la capacidad de absorción existente en toda una industria en particular o entre varias industrias, el de una región o nación, entre países, etcétera. De hecho en la literatura publicada también encontramos diferentes investigaciones que estudian la capacidad de absorción a nivel nacional (ej. Criscuolo y Narula, 2001; Durham, 2004; Keller, 1996; Mowery y Oxley, 1995). Por tanto, podemos hablar de capacidad de absorción

específica de una industria, puesto que las capacidades críticas que proporcionan una ventaja competitiva varían de una industria a otra, y de capacidad de absorción propia de un territorio, porque algunos territorios podrán beneficiarse más fácilmente del conocimiento que otros (Azagra-Caro, Archontakis, Gutiérrez-Gracia, Fernández-de-Lucio, 2006; Niosi y Bellon, 2002).

De este modo, establecemos cinco niveles de análisis diferenciados que tienen capacidad para albergar todas las publicaciones científicas pasadas y futuras. Los niveles de análisis y algunas de las referencias más importantes en cada uno de ellos se reflejan en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2: Niveles de análisis de la capacidad de absorción**

| Niveles | Referencias relevantes |
|---|---|
| Nivel individual | Caloghirou et al. (2004); Cohen y Levinthal (1990); Deng, Doll y Cao (2008); Vinding (2000) |
| Nivel intraorganizacional | Gupta y Govindarajan (2000); Mukherjee et al. (2000); Tsai (2001) |
| Nivel organizacional | Boynton et al. (1994); Caloghirou et al. (2004); Kim (1998); Liao et al. (2003); Szulanski (1996); Van den Bosch et al. (1999) |
| Nivel interorganizacional | Dyer y Singh (1998); Günfeld (2003); Jonson et al. (2004); Koza y Lewin (1998);Lane y Lubatkin (1998); Malhotra, Gosain y El Sawy (2005) |
| Nivel macroeconómico | Azagra-Caro, et al. (2006); Criscuolo y Narula (2001); Durham (2004); Keller (1996); Mowery y Oxley (1995); Niosi y Bellon (2002) |

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

En los estudios publicados hasta la fecha, un gran número de autores han coincidido en que la capacidad de absorción es un constructo multidimensional (ej. Heeley, 1997; Lane y Lubatkin, 1998; Todorova y Durisin, 2007; Zahra y George, 2002) y sin embargo han establecido la existencia de un número de dimensiones diferente en cuanto a su número y contenido. No parece existir consenso alguno, entre los

estudiosos del tema, a la hora de establecer cuántas fases componen el constructo objeto de nuestro estudio.

Cohen y Levinthal (1990, p. 128) definen la capacidad de absorción como "la habilidad para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla, y aplicarla a fines comerciales". Los autores establecen tres dimensiones que corresponden a las tres habilidades que se derivan de dicha definición:

1. La habilidad para reconocer y evaluar el nuevo conocimiento externo. Existen dos importantes criterios que facilitan la comprensión y evaluación del conocimiento externo. En primer lugar, la empresa debe poseer cierto conocimiento previo básico común al conocimiento nuevo, es decir una comprensión general de las tradiciones y técnicas en las que se basa la disciplina. En segundo lugar, una parte del conocimiento de la empresa que enseña debe ser totalmente distinto para permitir una efectiva y creativa utilización del nuevo conocimiento por parte de la empresa que aprende. Esto significa que las organizaciones que aprenden tienen un mayor potencial para aprender de organizaciones con un conocimiento básico similar pero con un conocimiento especializado diferente.

2. La habilidad para asimilar el nuevo conocimiento externo. Una vez que la empresa ha reconocido en el exterior el conocimiento que puede serle útil, la siguiente cuestión es interiorizarlo. Para una empresa será más fácil asimilar el conocimiento de otra si sus sistemas de procesamiento del conocimiento son similares.

3. La habilidad para comercializar el nuevo conocimiento externo. Esta última dimensión se enfoca al logro de los objetivos organizacionales de la empresa que absorbe conocimiento. Cuanta

> más experiencia tengan las organizaciones implicadas en solucionar problemas similares, más fácil será para la empresa que aprende encontrar una aplicación comercial para el conocimiento recientemente asimilado.

Han sido varias las aportaciones posteriores que se relacionan directamente con la definición del término y que sin embargo establecen un número de dimensiones variable. La primera definición del concepto ha ido sufriendo modificaciones en base a las mejoras que han ido introduciendo los diferentes estudios, por lo que parece lógico pensar que las dimensiones consideradas habrán variado en función de la definición adoptada.

Así, Lane y Lubatkin (1998) parten de la misma definición que Cohen y Levinthal (1990) y establecen las mismas tres dimensiones, matizando que la primera dimensión establecida es la similitud del conocimiento científico, técnico o académico, la parte *know-what* (saber qué) de las bases de conocimiento de la empresa que aprende y de la empresa que enseña. La segunda dimensión es la parte *know-how* (saber cómo) de sus bases de conocimiento y la última dimensión, que se centra en las similitudes de sus objetivos comerciales, es la parte *know-why* (saber por qué) de sus conocimientos. En otras palabras, en una organización con capacidad de absorción se sabe valorar qué información puede ser útil (*know-what*), cómo diseminarla rápidamente por toda la organización (*know-how*) y cómo utilizarla con propósitos comerciales para mejorar las metas estratégicas de la empresa (*know-why*).

El estudio posterior de Lane, Salk y Lyles (2001) amplía los componentes de las tres dimensiones depurándolas considerablemente en el contexto de *Joint Ventures* internacionales. En concreto, la primera dimensión que ellos denominan la habilidad para comprender el conocimiento, dependerá de la confianza entre las partes, de la

compatibilidad cultural que tengan, de la base de conocimiento previo relacionado y de la relación existente entre los negocios de ambas partes. Podemos observar que la principal aportación es la confianza entre las partes, pues los otros tres componentes quedan reflejados en las bases de conocimiento común, es decir, en las similitudes que tengan las partes o en lo que Lane y Lubatkin (1998) ya recogían en la teoría de la capacidad de absorción relativa.

La segunda dimensión, la habilidad para asimilar el nuevo conocimiento, dependerá de la flexibilidad y adaptabilidad, del apoyo de la dirección, de la formación, de los objetivos formales y de la especialización de las partes implicadas en el intercambio de conocimiento. Lane y Lubatkin (1998) ya estudiaron los procesos y estructuras de aprendizaje si bien ahora son desglosados en los componentes anteriormente enumerados. Nuevamente, los autores relacionan esta dimensión con la cantidad de conocimiento aprendido.

Por último, la tercera dimensión o habilidad para aplicar el conocimiento externo, estará en función de la estrategia de negocio y de las competencias en formación que tenga la *Joint Venture* sobre las partes. Los autores relacionan esta tercera dimensión de la capacidad de absorción con el desempeño de la *Joint Venture* y no con el conocimiento aprendido como ocurría con las dos primeras dimensiones.

Tras el desarrollo empírico del estudio, Lane et al. (2001) dejan la puerta abierta a la posibilidad de que la capacidad de absorción esté compuesta sólo por dos dimensiones diferenciadas. Esto es así porque sus conclusiones les llevan a que los dos primeros componentes, la habilidad para entender y la habilidad para asimilar el conocimiento externo, son independientes así como distintos del tercer componente, la habilidad para aplicar dicho conocimiento. Por tanto la capacidad de absorción podría tener dos dimensiones, la primera de ellas un

constructo, compuesto por dos habilidades diferenciadas (entender y asimilar) y la segunda un constructo compuesto por una sola habilidad (aplicar). Estos resultados son consistentes con la concepción bidimensional del constructo que con anterioridad en el tiempo establece Heeley (1997). Heeley (1997) dimensiona la capacidad de absorción considerando sólo dos partes: la adquisición de conocimiento externo y la diseminación de éste en el interior de la empresa. La tercera fase identificada por Cohen y Levinthal (1990), es decir, la explotación de la información, dependerá de las capacidades técnicas de la empresa. Cuanto mayor sean la capacidad técnica de una empresa mayor será su habilidad para entender y asimilar el conocimiento externo (para desarrollar las dos primeras dimensiones que son las que considera más importantes) y por tanto mayor beneficio se obtendrá del conocimiento externo.

Por otro lado, Zahra y George (2002, p. 198) distinguen cuatro dimensiones, que nuevamente coinciden con las fases de la capacidad de absorción incluidas en otra definición ideada por ellos: "conjunto de rutinas organizacionales y procesos estratégicos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento con el propósito de crear valor." Por tanto, las cuatro dimensiones de la capacidad de absorción son:

1. La adquisición. Esta dimensión fue nombrada originalmente por Cohen y Levinthal como "el reconocimiento del valor" si bien el resto de investigadores han utilizado con más frecuencia el término "adquisición". Zahra y George (2002) lo redefinen poniendo el énfasis no sólo en la evaluación de la utilidad del conocimiento sino también en la transferencia de éste de una empresa a otra. Los atributos que influyen en la capacidad de la empresa para identificar y adquirir el conocimiento generado en el exterior son:

la intensidad, la velocidad y la dirección de los esfuerzos de la empresa en la adquisición del conocimiento.

2. La asimilación. El objetivo de la fase de asimilación es entender el conocimiento que proviene de fuentes externas a través de rutinas específicas de la empresa. Los miembros de la organización, para asimilar el conocimiento y obtener las ventajas que de él se derivan, tendrán que interpretarlo y comprenderlo para poder finalmente aprenderlo.

3. La transformación. Esta fase no había sido tenida en cuenta hasta su introducción por Zahra y George (2002). Pensamos que esta dimensión es realmente importante pues enlaza fuertemente las dimensiones de asimilación y de explotación. La capacidad de transformación es la interiorización y conversión del nuevo conocimiento adquirido y asimilado. Trata de combinar el conocimiento ya existente con el nuevamente adquirido y consiste en ser capaz de reconocer dos conjuntos aparentemente incongruentes de información y combinarlos logrando nuevas estructuras cognitivas. Esta capacidad se relaciona con el reconocimiento de oportunidades emprendedoras.

4. La explotación. Esta dimensión es probablemente la más importante para una empresa pues es la que provoca todos los resultados tras los esfuerzos de adquirir, asimilar y transformar el conocimiento. Es la creación de rutinas para la aplicación del conocimiento, para su uso e implementación lo que dará lugar a nuevos bienes, sistemas, procesos, a nuevas formas organizacionales, o a la mejora de las competencias existentes o incluso a la creación de otras nuevas.

Cada dimensión juega un papel diferente aunque complementario a la hora de explicar cómo la capacidad de absorber conocimiento puede influenciar a los resultados organizacionales. Estas dimensiones son combinadas en dos subconjuntos con diferentes potenciales para la creación de valor, estos dos subconjuntos son la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada.

La capacidad potencial es la que permite a la empresa tener receptividad ante el conocimiento externo, es decir adquirirlo, analizarlo, interpretarlo y comprenderlo y abarca, por tanto, las dimensiones de adquisición y asimilación del conocimiento. La capacidad realizada refleja la habilidad de la empresa para transformar y explotar el conocimiento nuevo junto con el ya existente para incorporarlo a sus operaciones, por tanto, viene determinada por las dimensiones de transformación y explotación del conocimiento. Así, el hecho de que una empresa evalúe y adquiera conocimiento del exterior no garantiza que explote ese conocimiento. Nuevamente, y de forma consistente con las conclusiones de Lane et al. (2001) y de Heeley (1997), encontramos que la capacidad de absorción está compuesta por dos elementos distintos, dos dimensiones diferentes. En este caso la primera dimensión es la capacidad potencial y consta de dos habilidades (adquirir y asimilar el conocimiento) y la segunda dimensión es la capacidad realizada y también está compuesta por dos habilidades (transformar y explotar el conocimiento).

Otro estudio llevado a cabo por Jansen, Van den Bosch y Volberda (2005) obtiene resultados que van en la misma dirección. Los autores parten de las cuatro dimensiones propuestas por Zahra y George (2002), para concluir que la capacidad de absorción tiene dos componentes diferenciados que corresponden con la capacidad de absorción potencial y con la capacidad de absorción realizada descrita por Zahra y George (2002).

Para finalizar, Todorova y Durisin (2007) proponen reconceptualizar el término capacidad de absorción haciendo algunas modificaciones en la definición de Zahra y George (2002) y por tanto en las dimensiones del constructo.

En primer lugar proponen volver a denominar a la primera habilidad o dimensión del proceso de absorción "reconocimiento del valor" del nuevo conocimiento externo, como ya hicieron Cohen y Levinthal (1990). Esta denominación enfatiza el reconocimiento como un primer paso crucial a la hora de adquirir nuevo conocimiento externo y es un término mucho más clarificador, pues se basa en la idea originalmente propuesta por Cohen y Levinthal (1990) de que si no existe conocimiento previo, las organizaciones no serán capaces de evaluar la información nueva y por tanto tampoco podrán absorberla. Es decir, que el reconocimiento de información o conocimiento nuevo no es algo automático sino que requiere un esfuerzo por parte de la organización que aprende. La adquisición de conocimiento es, por tanto, una habilidad posterior.

En segundo lugar, consideran que la tercera habilidad introducida por Zahra y George (2002), la transformación, representa una alternativa a la segunda habilidad, la asimilación, y no un paso subsiguiente. Dado que el proceso de transformación supone comprender situaciones e ideas que son inicialmente percibidas como incompatibles con los marcos de conocimiento actuales, y las empresas también podrían adquirir un nuevo conocimiento que fuese más compatible con el conocimiento previo, los autores consideran la transformación una alternativa a la asimilación. Es decir, una organización que adquiere conocimiento compatible con sus bases previas de conocimiento ya está en condiciones de explotarlo, mientras que una organización que adquiere conocimiento incompatible sí tiene que transformarlo como paso previo a su uso e implementación. La transformación ocurre sólo con aquel conocimiento que es demasiado

nuevo como para ser asimilado sin más (Todorova y Durisin, 2007). Por tanto, las cuatro dimensiones identificadas por Todorova y Durisin (2007) son el reconocimiento del valor, la adquisición, la asimilación o transformación y la explotación del nuevo conocimiento externo.

Las diferentes dimensiones que componen la capacidad de absorción según las aportaciones de distintos investigadores quedan recogidas en la tabla 2.3:

**Tabla 2.3: Principales dimensiones de la capacidad de absorción**

<table>
<tr><th>Autor</th><th colspan="3">Nomenclatura y forma de agrupación</th><th>Número de dimensiones</th></tr>
<tr><td>Heeley (1997)</td><td colspan="3">Adquirir<br>Diseminar</td><td>Dos dimensiones</td></tr>
<tr><td>Jansen et al. (2005)</td><td colspan="3">Potencial<br>Realizada</td><td>Dos dimensiones</td></tr>
<tr><td>Lane y Lubatkin (1998)</td><td colspan="3">Reconocer y evaluar<br>Asimilar<br>Comercializar</td><td>Tres dimensiones</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Lane, Salk y Lyles (2001)</td><td rowspan="2">Comprender<br>Asimilar<br>Aplicar</td><td colspan="2">Comprender<br>Asimilar</td><td rowspan="2">Tres dimensiones<br>Dos subdimensiones</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aplicar</td></tr>
<tr><td>Todorova y Durisin (2007)</td><td>Reconocer<br>Adquirir<br>Asimilar<br>Transformar<br>Explotar</td><td>Reconocer<br>Adquirir<br>Asimilar<br>Explotar</td><td>Reconocer<br>Adquirir<br>Transformar<br>Explotar</td><td>Cuatro dimensiones<br>Dos alternativas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Zahra y George (2002)</td><td rowspan="2">Adquirir<br>Asimilar<br>Transformar<br>Explotar</td><td colspan="2">Adquirir<br>Asimilar</td><td rowspan="2">Cuatro dimensiones<br>Dos subdimensiones</td></tr>
<tr><td colspan="2">Transformar<br>Explotar</td><td>Realizada</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

A la vista de la falta de consenso en la literatura científica, creemos necesario desarrollar el trabajo empírico que nos lleve a concluir cuál es el número concreto de dimensiones que forman la capacidad de absorber el conocimiento en el contexto de las empresas españolas. Debemos señalar que, aunque la falta de consenso entre los principales

investigadores a la hora de considerar el número de dimensiones que componen la capacidad de absorber conocimiento es manifiesta, en repetidas ocasiones encontramos que los resultados apuntan a la bidimensionalidad del constructo pues diversos autores concluyen agrupando un número variable de dimensiones de partida en dos subconjuntos (ej. Heeley, 1997; Jansen et al., 2005; Lane et al., 2001; Zahra y George, 2002). Además debemos señalar que las dos dimensiones se verán influidas por las contingencias del entorno externo a la organización y que estas contingencias determinarán en ciertas ocasiones el énfasis que la organización ponga en el desarrollo de una u otra dimensión. Así, algunas organizaciones se pueden centrar en el desarrollo de su capacidad potencial, dando lugar a la búsqueda de la exploración del conocimiento, y otras organizaciones podrán enfatizar el desarrollo de su capacidad de absorción realizada, teniendo lugar entonces la explotación de dicho conocimiento. Aunque las organizaciones puntualmente podrán atender al desarrollo de una u otra dimensión, pues son independientes, habrán de impulsar las dos dimensiones ya que ambas desempeñan papeles complementarios.

## 2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN ORGANIZACIONAL

Un análisis exhaustivo de la literatura existente sobre capacidad de absorción pone de manifiesto como los distintos autores tienen en cuenta diversos factores que afectan a la capacidad de absorción, antecediéndola o moderándola. Esta diversidad en ciertas ocasiones se debe a que cada autor se centra en un nivel de análisis distinto. Otras veces está simplemente provocada por la disponibilidad de los datos que los investigadores utilizan para el análisis (Van den Bosch et al., 2003).

La capacidad de absorción de una empresa puede generarse de muchas maneras: puede ser creada como un subproducto de la inversión en I+D de la empresa, o como un subproducto de las operaciones de producción de la empresa y también directamente, contratando personal con una formación técnica avanzada (Cohen y Levinthal, 1990).

Es este apartado reunimos todos los antecedentes que han sido tratados a lo largo de todas las investigaciones, analizando la importancia de cada uno y comprobando su efecto real sobre la capacidad de absorción. La elección de un conjunto de factores que influyan en la capacidad de absorción, junto con el estudio de los posibles resultados que de esta se puedan derivar, dará lugar a los diferentes modelos que trataremos en un apartado posterior.

Algunos de los principales antecedentes que influyen en la capacidad de absorción son: el conocimiento previo relacionado y la intensidad del esfuerzo (Cohen y Levinthal, 1990; Kim, 1998), mecanismos internos o antecedentes organizacionales como la estructura de comunicación, el carácter y la distribución de la experiencia, los roles de enlace con el exterior o gatekeeping, las interrelaciones cross-funcionales y la rotación en el trabajo (Cohen y Levinthal, 1990), la adaptabilidad y flexibilidad (Lyles y Salk, 1996; Lane et al., 2001) y las capacidades combinativas (Van den Bosch et al., 1999).

A efectos de clarificar el desarrollo de esta sección hemos elaborado la tabla 2.4 que resume los principales grupos de antecedentes y algunos de los investigadores que los han analizado. A continuación pasaremos a examinar cada uno de ellos.

**Tabla 2.4: Principales factores que afectan a la capacidad de absorber conocimiento de las empresas**

| Antecedentes | | | Referencias relevantes |
|---|---|---|---|
| El conocimiento previo relacionado | Diversidad de dominios de conocimiento | | Cohen y Levinthal (1990); Davenport y Prusak (1998); Lane, Koka y Pathak (2006); Nonaka y Takeuchi (1995); Romin y Albaladejo (2002); Vinding (2000);Todorova y Durisin (2007); Zahra y George (2002) |
| | Habilidades y métodos para solucionar problemas | | |
| | Experiencia | | |
| | Habilidad para aprender | | |
| | Lenguaje y símbolos compartidos | | |
| | *Gatekeepers* | | |
| La intensidad en el esfuerzo | | | Cohen y Levinthal (1990); Kim (1998); Zahra y George (2002) |
| La inversión en I+D | | | Caloghirou et al. (2004); Cohen y Levinthal (1990); Mowery et al. (1996); Tsai (2001); Veugelers (1997) |
| Las capacidades combinativas | Sistemas | Formalización | Cohen y Levinthal (1990); Grant (1996); Jansen et al. (2003, 2005);Kogut y Zander (1992); Zahra y George (2002) |
| | | Rutinas | |
| | Coordinación | Interfaces cross-funcionales | |
| | | Participación | |
| | | Rotación | |
| | Socialización | Conectabilidad | |
| | | Tácticas de socialización | |
| La capacidad de absorción individual | Grado académico | | Caloghirou et al. (2004); Cohen y Levinthal (1990); Lane, Koka y Pathak (2006); Vinding (2000) |
| | Experiencia | | |
| | Número de expertos | | |
| La configuración estructural | Forma organizacional | | Anahotu (1998); Davenport, De Long y Beers, 1998; Davenport y Prusak (1998); Heeley (1997); Lane y Lubatkin (1998); Liao et al. (2003); Lloyd (1998); Van den Bosch et al. (1999); Welsch et al. (2001); |
| | Especialización | | |
| | Tamaño | | |
| | Cultura organizacional | | |
| | Dirección de RR. HH. | | |
| | Respuesta organizacional | | |
| | Comunicación cross-funcional | | |
| La confianza entre las partes | | | Jansen et al. (2003), (2005); Lane et al. (2001) |

| | | |
|---|---|---|
| La orientación estratégica | | Cooke y Wills (1999); Fiol y Lyles (1985); Freel (1998); Kim (1998); Liao, Welsh y Stoica (2003) |
| Los factores externos | Entorno externo de conocimiento | Arthur y Defillippi (1994); Grant (1996); Lane, Koka y Pathak (2006); Liao et al., 2003; Nonaka y Takeuchi (1995); Van den Bosch et al. (1999) |
| | Posición en las redes de conocimiento | |

Fuente: Elaboración propia

### 2.5.1. El conocimiento previo relacionado

Es uno de los antecedentes más analizados en los diferentes estudios de investigación cualquiera que sea el nivel de análisis al que hagan referencia. El conocimiento previo relacionado en su nivel más elemental incluye las habilidades básicas y un lenguaje compartido pero puede también incluir los avances científicos o tecnológicos más recientes de un determinado campo de conocimiento. Confiere la habilidad de desarrollar las tres actividades principales de la capacidad de absorción: reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla a fines comerciales, por lo tanto ejerce un efecto positivo sobre la capacidad de absorción. El conocimiento previo relacionado está formado por diferentes elementos estratégicos: los dominios de conocimiento relacionado, las habilidades básicas y los métodos para solucionar problemas, la experiencia de aprendizaje previa, las habilidades de aprendizaje y, por último, un lenguaje y símbolos compartidos (Cohen y Levinthal, 1990).

En primer lugar consideramos la diversidad de los dominios de conocimiento relacionados. La diversidad de trasfondos de conocimiento proporciona una base más robusta para aprender. Dado que existe incertidumbre sobre qué dominio de conocimiento puede ser

potencialmente útil para la información que pueda emerger, un mayor número de dominios de conocimiento incrementa la posibilidad de que la nueva información sea más parecida al conocimiento que ya se posee y, por tanto, incrementa la posibilidad de interiorizarla con éxito (Cohen y Levinthal, 1990). Las empresas, para asimilar más fácilmente el nuevo conocimiento, necesitan un conocimiento previo que esté estrechamente relacionado con el nuevo (Nonaka y Takeuchi, 1995). Sin embargo, y por este mismo motivo, una excesiva diversidad puede debilitar los beneficios derivados, porque se requiere cierta base común, conocida como redundancia de información, para que la comunicación sea posible entre individuos con diferentes trasfondos de conocimiento (Davenport y Prusak, 1998; Lane y Lubatkin, 1998). La solución pasa por buscar un punto intermedio donde exista diversidad y donde los conjuntos de conocimiento intersecccionen permitiendo el desplazamiento y la integración de los diferentes tipos de conocimiento.

El segundo elemento a destacar son las habilidades y los métodos para solucionar problemas que se relacionan con la capacidad de crear nuevo conocimiento, con la creatividad, permitiendo que se produzcan tipos de asociaciones y enlaces que no habían sido considerados nunca antes (Cohen y Levinthal, 1990).

En tercer lugar, la experiencia de aprendizaje previa también juega un papel fundamental a la hora estudiar el conocimiento previo relacionado del que dispone la empresa. Dado que parte del conocimiento que la empresa habrá de desarrollar será tácito y no codificable, sólo podrá ser adquirido a través de la experiencia dentro de la organización siendo necesaria cierta intensidad en la experiencia en cada uno de los dominios de conocimiento para que tenga lugar una efectiva capacidad de absorción. No obstante, el aprendizaje adquirido en la práctica (o *learning by doing*) significa que la organización llevará a cabo mejor sus

actividades corrientes pero no creará la diversidad necesaria para la innovación (Cohen y Levinthal, 1990).

Aunque existen estudios empíricos que muestran que la experiencia acumulada en la organización afecta positivamente a sus capacidades de innovación (ej. Romin y Albaladejo, 2002) y que el aprendizaje organizacional está limitado por el grado de experiencia de quien busca al conocimiento (Simonin, 1999), sin embargo, también existen resultados de otros estudios que sugieren que la experiencia acumulada de los trabajadores y directivos no afecta a la capacidad de absorción (ej. Vinding, 2000).

En cualquier caso, como ya hemos comentado, la capacidad de absorción es dependiente de la trayectoria y resulta de la acumulación natural de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990) y por tanto estará influenciada por la aportación de experiencias pasadas en la memoria organizacional (Zahra y George, 2002).

En cuarto lugar, también hemos de hacer referencia a la habilidad para aprender que consiste básicamente en saber interactuar y acceder a las fuentes externas de conocimiento de la organización. En un mundo de creciente competitividad y de rápido cambio tecnológico, las empresas no pueden confiar sólo en sus propias capacidades sino que necesitarán beneficiarse de la experiencia de otros actores estableciendo cooperaciones con organizaciones externas como por ejemplo los centros de investigación y las universidades y obteniendo información a través de otros canales como pueden ser las publicaciones científicas o de negocios (Caloghirou, Kastelli y Tsakanikas, 2004). Las organizaciones por tanto, deberán desarrollar las habilidades que les permitan el acceso a estas fuentes.

Finalmente, en el nivel más básico, el conocimiento que permite una comunicación efectiva entre unidades y a través de ellas requiere de un lenguaje y unos símbolos compartidos. No obstante, si todos los miembros de la organización comparten el mismo lenguaje especializado, habrá una comunicación efectiva entre ellos pero puede que no sean capaces de explotar las diversas fuentes de conocimiento externo (Cohen y Levinthal, 1990). El desarrollo de una estructura de comunicación local hace que la empresa sea más efectiva en cuanto a los requerimientos del procesamiento de información interna pero dificulta la habilidad de adquirir información externa a causa de la desigualdad entre el lenguaje y la orientación cognitiva con las fuentes de información externa (Aage, 2003).

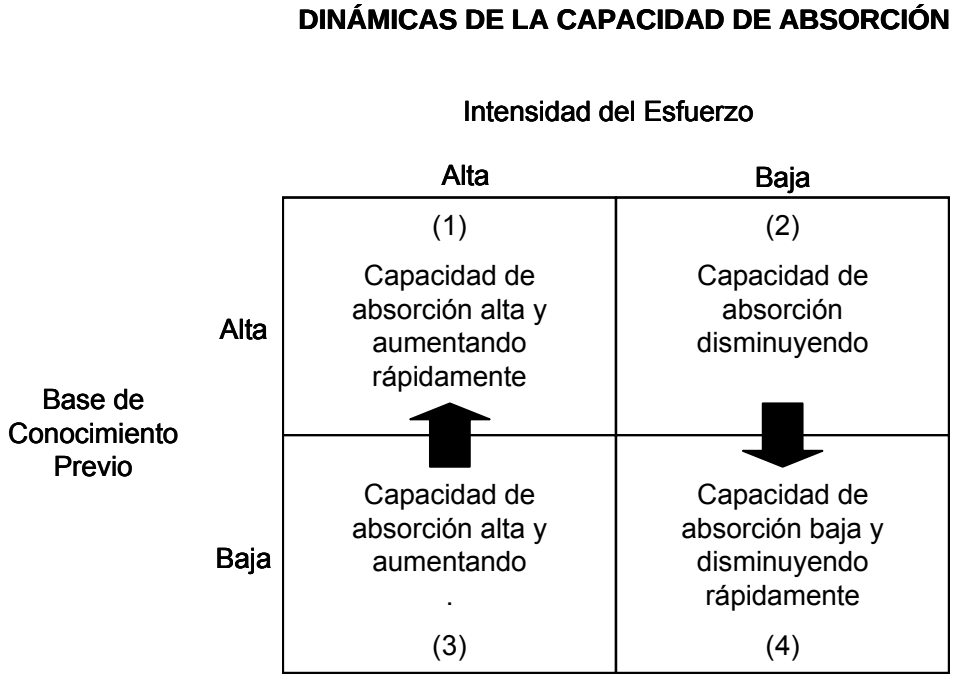
En relación al último antecedente, debemos mencionar la existencia de otro: la presencia de puestos de enlace (*gatekeepers*). Los *gatekeepers* son actores especializados que existen tanto dentro de la organización, donde sirven como llaves en los límites entre las subunidades de la empresa, como fuera de ésta, donde hacen de punto de contacto con el entorno externo de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990). El principal papel que desempeñan los *gatekeepers* es el de reducir la brecha de comunicación y las desigualdades que puedan darse en la orientación cognitiva entre los productores y los usuarios del conocimiento. En el nivel intraorganizacional, esto significa crear enlaces y un lenguaje común entre el departamento de I+D y el resto de departamentos (Vinding, 2000). En su relación con las fuentes de conocimiento externo, pueden ser ineficientes si no son capaces de evaluar la importancia de los diferentes dominios de conocimiento (Aage, 2003).

### 2.5.2. La intensidad en el esfuerzo

La mera posesión de conocimiento previo relacionado no es suficiente. El desarrollo efectivo de la capacidad de absorción requiere de considerable intensidad en el esfuerzo para desarrollarla (Cohen y Levinthal, 1990; Kim, 1998).

A este respecto, Kim (1998) muestra la relación existente entre la cantidad de conocimiento previo y la intensidad del esfuerzo en una matriz de 2 x 2 que indica el nivel de capacidad de absorción (figura 2.1).

**Figura 2.1: Matriz del nivel de capacidad de absorción**




Fuente: Kim (1998, p.508)

Como se observa en la figura 2.1, cuando la base de conocimiento previo y la intensidad del esfuerzo son altas (cuadrante 1), la capacidad

de absorción también es alta. Al contrario, cuando ambas son bajas, la capacidad de absorber conocimiento de la organización también es baja (cuadrante 4). En las dos situaciones intermedias es donde radican las conclusiones más interesantes. Así, aquellas organizaciones con una alta base de conocimiento previo, en relación con la dificultad de las tareas, y una baja intensidad en el esfuerzo (cuadrante 2) perderán gradualmente su capacidad de absorción moviéndose rápidamente en la matriz hacia abajo, hacia el cuadrante 4. Esto es provocado por la base de conocimiento previo que queda obsoleta porque la tecnología relacionada con la tarea va cambiando. En último lugar, una organización con una base de conocimiento previo baja, en relación con la dificultad de las tareas, y una alta intensidad en el esfuerzo (cuadrante 3), será capaz de adquirir capacidad de absorción moviéndose progresivamente hacia el cuadrante 1. Esto último es provocado por los esfuerzos repetidos para aprender y para solucionar problemas que elevan el nivel de conocimiento previo relevante.

El tiempo, la intensidad y la dirección son variables importantes de la capacidad de adquisición. Las capacidades se desarrollan con el tiempo, y la capacidad de absorción implica un proceso que necesita de tiempo para madurar (Niosi y Bellon, 2002). Además, el tiempo y la intensidad están interrelacionados y muestran la velocidad con la que una organización es capaz de absorber una cantidad de información externa nueva. La dirección se refiere al acceso a la información adecuada, correcta, y dependerá de las bases de conocimiento que ya posea la empresa (Aage, 2003).

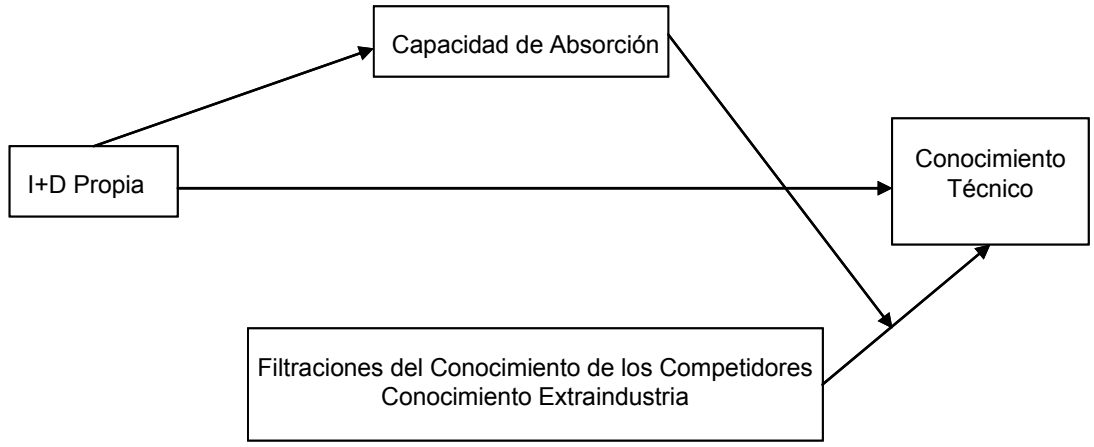
Por último, en esta misma dirección, Zahra y George (2002) señalan que el proceso de absorción de conocimiento externo implica el establecimiento de nuevas formas de pensar, lo que supone la ruptura de ciertas inercias y esto requiere cierta intensidad y repetición.

### 2.5.3. La inversión en I+D

"La capacidad de una empresa para absorber conocimiento generado externamente depende de su esfuerzo en I+D" (Cohen y Levinthal, 1989, p. 571). "La habilidad de una empresa para explotar el conocimiento externo suele generarse como un subproducto de su I+D" (Cohen y Levinthal, 1990, p. 129). Las dos afirmaciones anteriores reflejan que la inversión en I+D se relaciona directamente con la capacidad de absorción de la empresa. Además, una empresa que dedique esfuerzos al desarrollo de su I+D, estará aumentando sus bases de conocimiento porque estará generando nuevo conocimiento técnico. Por lo tanto, la inversión en I+D ejerce un doble efecto positivo sobre la capacidad de absorción.

Estas relaciones quedan mejor explicadas en la figura 2.2 que refleja las posibles fuentes de una empresa para adquirir conocimiento técnico.

**Figura 2.2: Modelo de fuentes de conocimiento técnico de una empresa**




Fuente: Cohen y Levinthal (1990, p.141)

Podemos observar como una empresa puede obtener conocimiento técnico por dos diferentes vías. En primer lugar puede generarlo directamente a través de su propia I+D. Además, al invertir en I+D estará desarrollando sus capacidades para absorber conocimiento. En segundo lugar puede obtenerlo de fuera, de las filtraciones del conocimiento de sus competidores y más allá, del exterior de su industria, pero tendrá que ser capaz de absorber ese conocimiento externo nuevo y la capacidad de absorción sólo se genera si la organización invierte en I+D propia.

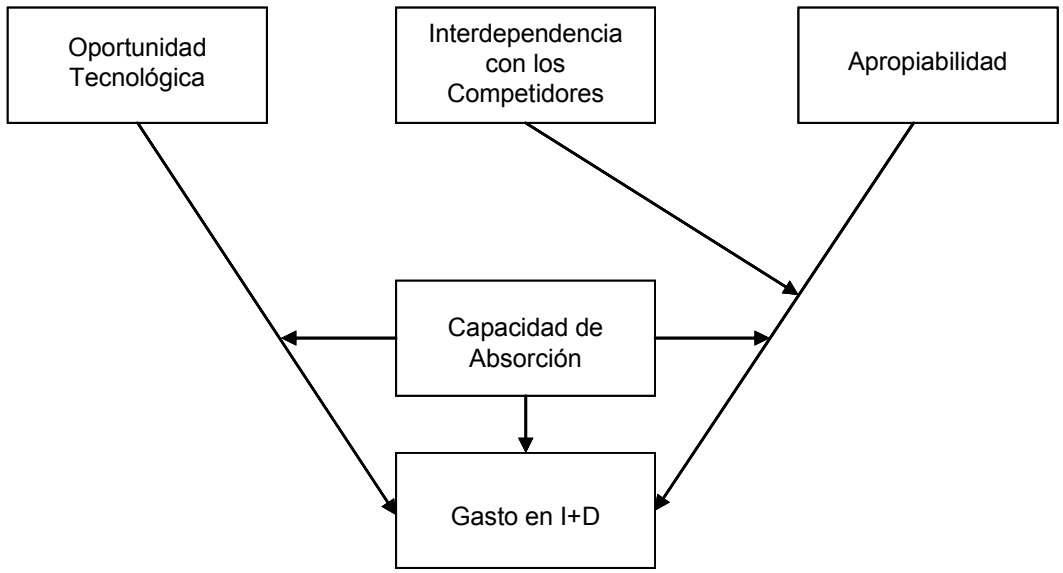
Varios estudios confirman que la inversión en I+D juega un papel clave en el desarrollo de la capacidad de absorción de las organizaciones. Por ejemplo, Mowery, Oxley y Silverman (1996) demuestran empíricamente que mayores niveles en el esfuerzo en I+D mejoran la habilidad de la empresa para explotar las fuentes de conocimiento técnico adquirido fuera de sus límites.

Pero la relación entre el gasto en I+D y la capacidad de absorción parece ser bidireccional: la inversión en I+D genera conocimiento y hace que la empresa sea más eficiente a la hora de adquirir el conocimiento externo y la capacidad de absorción influye en la dirección y en la intensidad de la I+D (Vinding, 2000).

Cohen y Levinthal (1989) relacionan los tres determinantes de la intensidad de I+D que tendrá lugar en una determinada industria. El primero es la demanda que influirá en los resultados económicos de la innovación; el segundo es la apropiación, o facilidad con la que el conocimiento valioso se pueda filtrar haciéndose de dominio público; y el tercero se refiere a las oportunidades tecnológicas o a cómo es de costoso para una organización obtener alguna unidad normalizada de avance técnico.

La figura 2.3 refleja como las oportunidades tecnológicas y la apropiación suponen un incentivo al aprendizaje afectando directamente al gasto en I+D y estando moderados por la capacidad de absorción de la empresa. El grado en el que los avances técnicos de los rivales disminuyen los beneficios de la empresa se refleja en la interdependencia que exista con los competidores y condicionará la apropiación por parte de la empresa.

**Figura 2.3: Modelo de capacidad de absorción e incentivos en I+D**




Fuente: Cohen y Levinthal (1990, p. 140)

Otras investigaciones previas han analizado el grado en el que la I+D interna se ve afectada por el desarrollo tecnológico externo. En principio, parece lógico pensar que las empresas podrían preferir obtener el conocimiento técnico del exterior y reducir su creación en el interior de la organización para disminuir sus costes de investigación. Grant y Baden-Fuller (1995) muestran como a través de la colaboración entre empresas se pueden desarrollar con rapidez capacidades que minimicen la exposición a las incertidumbres tecnológicas absorbiendo el

conocimiento desarrollado por terceros. Esto podría hacer que la tecnología externa desalentara la inversión de la empresa en I+D propia. Sin embargo los resultados empíricos muestran que esta opinión no es la recomendable. Mowery y Rosemberg (1989) afirman que uno de los inconvenientes de las estrategias de cooperación es el hecho de que las empresas puedan invertir insuficientemente en sus competencias pues se debilitarían sus posiciones competitivas en el largo plazo. Así, diferentes investigadores defienden el carácter complementario que la I+D desarrollada en el interior de la organización tiene con los acuerdos de colaboración (Caloghirou et al., 2004; Veugelers, 1997). En definitiva, las empresas que no inviertan lo suficiente en I+D interna pueden no estar preparadas, por no tener la capacidad de absorción suficiente, para aprovechar los resultados de la I+D de sus colaboradores.

En relación a los acuerdos de colaboración, Veugelers (1997) muestra la existencia de un bucle de retroalimentación. Los acuerdos de colaboración estimulan, en aquellas empresas con capacidad de absorción desarrollada, las inversiones en I+D propia y un aumento en la I+D propia permite a su vez que se incrementen las posibilidades de adoptar acuerdos de colaboración.

A pesar de la importancia que pueda tener la inversión en I+D, numerosos autores señalan que es una condición necesaria aunque no suficiente para el desarrollo de la capacidad de absorción y que ha de darse conjuntamente con otros factores (Caloghirou et al., 2004; Van den Bosch, Volberda y de Boer, 1999).

Para finalizar, se refleja la importancia que los investigadores procuran a este antecedente en el hecho de que en numerosos estudios se toma el esfuerzo en I+D realizado por la empresa como el indicador más próximo para determinar la capacidad de absorción que esta tendrá (ej. Tsai, 2001) y en otros se utiliza como variable de control para

confirmar los resultados que deriven de otras formas de medir la capacidad de absorción (ej. Lane y Lubatkin, 1998)

### 2.5.4. Las capacidades combinativas

Las capacidades combinativas son introducidas por primera vez como determinante de la capacidad de absorción de una empresa por Van den Bosch et al. (1999) y desarrolladas con mayor extensión por Jansen, Van den Bosch y Volberda (2003, 2005). Es importante comparar ambos estudios pues, aunque los antecedentes que consideran son los mismos o muy parecidos, entre los estudios de un autor y otro hacen su aportación Zahra y George (2002) diferenciando entre capacidad de absorción potencial (asimilación y adquisición del conocimiento externo) y capacidad de absorción realizada (transformación y explotación del conocimiento externo) y definiendo el factor de eficacia (capacidad de absorción realizada sobre capacidad de absorción potencial). Es interesante comprobar cómo el estudio de Jansen et al. (2003, 2005) va completando y desarrollando las proposiciones que ya se realizaron en el estudio de Van den Bosch et al. (1999). Para ello redefinen el factor de eficiencia y toman el ratio de capacidad realizada sobre capacidad potencial: RACAP/(PACAP + RACAP). A continuación aclararemos el significado de este antecedente de la capacidad de absorción y lo analizaremos comparando ambos estudios.

Las capacidades combinativas son aquellas capacidades que permiten sintetizar y aplicar el conocimiento actual junto con el conocimiento nuevo adquirido del exterior (Eisenhardt y Martin, 2000; Kogut y Zander, 1992). Aquí, el término "combinación" está asociado con el término "integración" utilizado por Grant (1996). Las capacidades combinativas son dependientes de la trayectoria en su creación e idiosincrásicas en los detalles y sin embargo tienen características comunes (Eisenhardt y Martin, 2000). Hay tres tipos de capacidades

combinativas que afectan a la capacidad de absorción del conocimiento: las capacidades de sistemas, las capacidades de coordinación y las capacidades de socialización (Van den Bosch et al., 1999).

En primer lugar, las capacidades de sistemas son las políticas, procedimientos y manuales que suelen ser utilizados para recoger el conocimiento explícito en documentos escritos o en sistemas formales (Van den Bosch et al., 1999). Proporcionan una memoria para el tratamiento de las situaciones que implican rutina haciendo más predecible el comportamiento de los miembros de la organización, que sabrán lo que deben hacer y podrán reaccionar rápidamente ante esas situaciones. Se relacionan, por tanto, con la rutinización y formalización que establecen los patrones de acción organizacional (Galunic y Rodan, 1998). De este modo, constituyen procesos útiles para institucionalizar el nuevo conocimiento externo (Crossan, Lane y White, 1999). Van den Bosch et al. (1999) diferencian las capacidades de sistemas de las rutinas afirmando que las primeras están más formalizadas y son más explícitas y más fáciles de cambiar por parte de la dirección.

Van den Bosch et al. (1999) afirman que este antecedente se relaciona con la explotación del conocimiento y con la capacidad de absorción realizada. Debido a que estos autores no diferencian entre capacidad de absorción potencial y realizada, consideran que el impacto que las capacidades de sistemas tendrán sobre la capacidad de absorción global será negativo.

Por su parte, Jansen et al. (2003) desglosan las capacidades de sistemas en dos: la formalización y el establecimiento de rutinas. La formalización es el grado en el que las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones tienen carácter formal o están anotados (Khandwalla, 1977). Dado que la formalización contribuye a la codificación del conocimiento nuevo dentro de la tecnología o de

procedimientos y reglas formales, hace que el conocimiento sea más fácil de aplicar y acelera su difusión (Zander y Kogut, 1995). Por todo esto, Jansen et al. (2003) concluyen que la formalización afecta a la capacidad de absorción realizada de una unidad desarrollándola, pues la unidades formalizadas transformarán y explotarán más eficientemente el nuevo conocimiento externo. Por ello, una mayor formalización aumentará el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la potencial. En cuanto al establecimiento de rutinas, los autores se basan en diversos investigadores previos (ej. Bacharah y Aiken, 1977), para afirmar que las rutinas capturan el grado de invariabilidad de las tareas. Asocian las tareas rutinarias con la explotación, es decir con la capacidad de absorción realizada, y las tareas no rutinarias con la innovación, por lo que un mayor grado de establecimiento de rutinas aumentará el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la potencial. Así, podemos afirmar que en general, las capacidades de sistemas favorecen el desarrollo de la capacidad de absorción realizada.

Sin embargo, en el estudio posterior de estos mismos autores (Jansen et al., 2005), buscaron evidencia empírica a aseveraciones similares a las anteriores y demostraron que la formalización se relaciona positivamente con la capacidad de absorción realizada y que no afecta negativamente a la capacidad de absorción potencial mientras que el establecimiento de rutinas influye negativamente en la capacidad de absorción potencial y también en la capacidad de absorción realizada a través de la transformación del conocimiento. Esto significa que el establecimiento de rutinas, más que permitir la integración eficiente del nuevo conocimiento, impide incorporarlo con la flexibilidad necesaria para combinarlo con el conocimiento ya existente.

En segundo lugar, en contraste con las capacidades de sistemas que absorben conocimiento con la ayuda de reglas y procedimientos (Van den Bosch et al., 1999) las capacidades de coordinación mejoran la

absorción de conocimiento a través de las relaciones laterales entre miembros de un grupo pues suponen el intercambio de conocimiento más allá de los límites jerárquicos (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Estas capacidades son dependientes de la trayectoria y se acumulan en una empresa como resultado de la formación y de la rotación en el trabajo, a través de mecanismos de enlace natural y a través de la participación y ejercen un impacto positivo sobre el nivel de capacidad de absorción (Van den Bosch et al., 1999).

Jansen et al. (2003) tratan con mayor detalle las capacidades de coordinación dividiéndolas en tres grupos: interfaces cross-funcionales, participación en la toma de decisiones y rotación en el puesto.

Los interfaces cross-funcionales son, por ejemplo, las relaciones que se dan entre áreas funcionales, los contactos personales entre funciones y los roles de enlace. Estas relaciones permiten un intercambio sistemático de conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000). Algunos autores las consideran beneficiosas para crear cierta redundancia y desarrollar la capacidad de absorción, siendo particularmente propicias para establecer nuevos enlaces y asociaciones (Cohen y Levinthal, 1990). Otros autores, (Todorova y Durisin, 2007 y Zahra y George, 2002) las incluyen dentro de los mecanismos de interacción social y señalan su adecuación para los intercambios sistemáticos de conocimiento y para las situaciones que no implican rutina, asegurando que promueven el procesamiento de información recíproca y facilitan las interpretaciones compartidas y la identificación de tendencias.

El estudio empírico de Jansen et al. (2005) demostró que los interfaces cross-funcionales efectivamente se relacionan en un sentido positivo con la dimensión potencial de la capacidad de absorción y, en menor medida, con la dimensión realizada a través de la transformación del conocimiento.

En cuanto a la participación en la toma de decisiones, debemos señalar que se refiere al grado en el cual los subordinados toman parte en el proceso de toma de decisiones de sus superiores, relacionándose con el grado de delegación. Un menor nivel de participación hace que el conocimiento sea más difícilmente compartido y un nivel mayor hace que surjan más aportaciones y que interrelacionen una variedad de perspectivas dentro de la empresa (Van den Bosch et al., 1999). Jansen et al. (2003) establecen que influyen positivamente en la capacidad de absorción potencial de la empresa y, por tanto, que un mayor grado de participación disminuye el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la potencial. Jansen et al. (2005) demostraron con evidencia empírica que este antecedente sólo afecta positivamente a la adquisición y no a la asimilación del nuevo conocimiento pero que también influye positivamente en la transformación de dicho conocimiento.

Otros investigadores aseguran que la participación incrementa el rango de posibles receptores del entorno que filtrarán el nuevo conocimiento externo y facilitarán su absorción (Cohen y Levinthal, 1990). Zahra y George (2002) la relacionan con la capacidad de absorción potencial puesto que aseguran que la exposición a fuentes de conocimiento externas a través de receptores influye en las capacidades de adquisición y asimilación de una unidad.

Por último, dentro de las capacidades de coordinación, encontramos la rotación en el puesto que es la transferencia de empleados a diversos trabajos. Jansen et al. (2003) relacionan con la capacidad de absorción potencial suponiendo que un mayor grado de rotación disminuirá el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la potencial. Cohen y Levinthal (1990) tratan la rotación en el puesto sugiriendo que será necesaria cierta experiencia en cada uno de los dominios de conocimiento complementarios para que tenga lugar una efectiva capacidad de absorción. Parece lógico pensar que la única forma

de obtener esta experiencia será haciendo efectiva la rotación de los empleados. De esta forma se fusionan las distintas estructuras de conocimiento entre las unidades lo que provoca el aprendizaje explorativo y estimula la innovación.

El estudio de Jansen et al. (2005) ofrece resultados que demuestran que la rotación afecta positivamente a la capacidad de absorción potencial y a la realizada a través de la transformación del conocimiento.

Finalmente, en tercer lugar, dentro de las capacidades combinativas se encuentran las capacidades de socialización. Éstas reflejan la habilidad de la empresa para producir una ideología compartida que ofrezca a sus miembros una identidad atractiva, así como interpretaciones colectivas de la realidad. Ayudan a la comprensión tácita de las reglas y permiten el desarrollo de una red de enlaces dentro de las unidades.

Inicialmente se habían relacionado con un impacto negativo en la variable objeto de nuestro estudio (Van den Bosch et al., 1999). Jansen et al. (2003) desagregan las capacidades de socialización en dos: la conectabilidad y las tácticas de socialización. En cuanto a la conectabilidad, o densidad de enlaces en la red, la definen basándose en las aportaciones de diferentes autores (ej. Kohli y Jaworski, 1993) y argumentan que sirve como un mecanismo de gobierno y que facilita el intercambio de información y de conocimiento y el establecimiento de normas de comportamiento en un clima de confianza y cooperación. La conectabilidad puede proporcionar información redundante y disminuir la diversidad de trasfondos de conocimiento debilitando la capacidad de absorción potencial de las unidades (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002). Así, Jansen et al. (2003) concluyen que la conectabilidad inhibe la capacidad de absorción potencial y facilita la aplicación

comercial del conocimiento, fomentando así la capacidad de absorción realizada. Es decir, que un mayor grado de conectabilidad aumentará el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la potencial de las unidades. No obstante, los resultados empíricos (Jansen et al., 2003, 2005) muestran que la conectabilidad mejora el desarrollo tanto de la capacidad de absorción potencial, como de la realizada.

Por último, las tácticas de socialización fomentan la creación de densas redes de enlaces ofreciendo a los recién llegados a la organización información específica que los anime a interpretar las situaciones y a responder ante éstas de una forma más predecible. Las tácticas de socialización suponen que los miembros recién llegados aprendan un lenguaje que facilite la comprensión del trasfondo de conocimiento y la comunicación con los otros pero, aunque los lenguajes bien establecidos o los símbolos pueden propagar una efectiva comunicación entre los individuos, también pueden hacer que los miembros se cierren a las fuentes de nuevo conocimiento externo (Cohen y Levinthal, 1990). Así, un mayor uso en las tácticas de socialización hará que el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la potencial sea mayor (Jansen et al., 2003). El estudio empírico posterior, (Jansen et al., 2005) demostró que las tácticas de socialización efectivamente afectan en un sentido positivo a la dimensión realizada de la capacidad de absorción.

A continuación y para finalizar con este antecedente de la capacidad de absorción resumimos en la tabla 2.5 las principales conclusiones de los tres estudios que hemos ido comparando.

**Tabla 2.5: Capacidades combinativas básicas, dimensiones y capacidad de absorción potencial y realizada**

| | Capacidades combinativas | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Capacidades de sistemas | | Capacidades de coordinación | | | Capacidades de socialización | |
| Impacto en cap. absorc. | Realizada | | Potencial | | | Realizada | |
| Capacidad desglosada | Forma-lización | Rutinas | Interfaces cross-funcio-nales | Participa-ción | Rotación | Conec-tabilidad | Tácticas de sociali-zación |
| Relación con el ratio RACAP/ (PACAP + RACAP) | Directa | Directa | Inversa | Inversa | Inversa | Directa | Directa |

Fuente: Elaboración propia basada en Jansen et al. (2003, 2005) y Van den Bosch et al. (1999)

En definitiva, las conclusiones de los estudios sobre las capacidades combinativas como antecedentes de la capacidad de absorción van en la misma dirección. Los tipos de capacidades combinativas que Van den Bosch et al. (1999) relacionan negativamente con la capacidad de absorción son los que Jansen et al. (2003) sostienen que se relacionan de forma directa con el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la capacidad de absorción potencial, es decir aquellos que favorecen la capacidad de absorción realizada o inhiben la capacidad de absorción potencial. Por el contrario, las capacidades combinativas que en el primer estudio muestran un impacto positivo en la capacidad de absorción son las relacionadas de forma inversa con el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la capacidad de absorción potencial del segundo estudio. Es decir, son aquellas capacidades combinativas que favorecen el desarrollo de la capacidad de absorción potencial o inhiben el de la realizada.

Por último, las conclusiones obtenidas por Jansen et al. (2005) matizan los dos estudios anteriores y muestran que los mecanismos

asociados con las capacidades de coordinación principalmente mejoran la capacidad de absorción potencial mientras que los mecanismos relacionados con las capacidades de socialización inciden en mayor medida en la capacidad de absorción realizada.

### 2.5.5. La capacidad de absorción individual

La capacidad de absorción de la organización dependerá de las capacidades de absorción de sus miembros individuales puesto que estas son acumulativas. Sin embargo la capacidad de absorción de la organización no será simplemente la suma de las capacidades de absorción de los miembros que la forman sino que tendrá aspectos característicamente organizacionales (Cohen y Levinthal, 1990).

El cómo la empresa agregue las diferentes capacidades de absorción de sus empleados estará determinado por las capacidades combinativas de la empresa analizadas anteriormente (Van den Bosch et al., 1999), es decir, la habilidad de una organización para agregar las diferentes capacidades de absorción individuales viene determinada por su capacidad combinativa.

Los autores que consideran la capacidad de absorción individual un antecedente clave se refieren a aspectos tales como el nivel de educación o el grado académico de los empleados, la experiencia que posean o el número de expertos que existan en la organización (Caloghirou et al., 2004; Cohen y Levinthal, 1990; Vinding, 2000).

Podemos observar como la mayoría de las veces los antecedentes de la capacidad de absorción están interrelacionados y se solapan. Por ejemplo, la experiencia propia de los distintos empleados, ya hemos comentado que pertenece al conocimiento previo que posee la organización, sin embargo otros autores la incluyen dentro de la

capacidad de absorción individual como un antecedente diferente. En realidad forma parte de varios antecedentes y puede incluirse como parte de distintos grupos para estudiar el efecto que supondrán frente a la capacidad de absorción. Por esto intentaremos no ser repetitivos analizando aspectos que aún no han sido objeto de consideración.

El nivel de educación y grado académico afectan a la capacidad de absorción a través de la fase de asimilación del conocimiento. Los empleados con altos niveles de educación en un área particular suelen estar más capacitados para absorber conocimiento nuevo en ese campo (Vinding, 2000). Además la habilidad de una empresa para acceder al conocimiento externo depende de que tenga un número suficiente de especialistas técnicos cualificados, científicos e ingenieros. Asimismo, el conocimiento previo y la preparación dan lugar a la creatividad haciendo que se produzcan nuevas asociaciones entre el conocimiento nuevo y el previo abriendo la posibilidad del surgimiento de nuevas aplicaciones. Esta variable es crítica para el desarrollo de las capacidades internas (Caloghirou et al., 2004).

En el nivel interorganizacional, los resultados de otras investigaciones también muestran que la formación es un importante antecedente, que facilita el proceso de asimilación y de aplicación del conocimiento externo (Lane, Salk y Lyles, 2001). Otros autores han considerado los modelos mentales de los miembros de la empresa, es decir, las cogniciones individuales. Éstos, forman la base de la capacidad de absorción de la empresa pues examinando los modelos mentales individuales y compartidos por los miembros de la organización obtendremos las claves para comprender qué nuevo conocimiento es reconocido, cómo es transformado y combinado y cómo es aplicado (Cohen y Levinthal, 1990; Lane, Koka y Pathak, 2006).

En definitiva, si una empresa quiere mejorar su capacidad de absorción deberá invertir en desarrollar la capacidad de absorción de sus miembros a través de actividades tales como la formación y deberá darle una gran importancia al aprendizaje organizacional.

### 2.5.6. La configuración estructural de la organización o forma organizativa

Diversos autores analizan este antecedente de la capacidad de absorción de manera diferente. Algunos lo consideran de forma global, estudiando el impacto de los distintos tipos de configuraciones estructurales sobre la capacidad de absorción (ej. Van den Bosch et al., 1999). Otros se centran sólo en algunos aspectos de la configuración estructural, como puede ser el tamaño (ej. Welsch, Liao y Stoica, 2001), la especialización (ej. Cohen y Levinthal, 1990), o el nivel de burocracia (ej. Nonaka y Takeuchi, 1995). Además, ya hemos comentado la interrelación que existe entre los diferentes antecedentes de forma que por ejemplo la formalización o la participación que podrían ser considerados como parámetros de la configuración estructural son tratados por Van den Bosch et al. (1999) dentro de las capacidades de coordinación en las capacidades combinativas. A pesar de lo anterior, consideramos este antecedente de forma separada al resto. A continuación vamos a destacar algunos aspectos relevantes aún no considerados.

La forma organizacional afecta a la hora de transferir el conocimiento adquirido a todas las partes de la organización. La configuración estructural de la empresa debe maximizar el movimiento de conocimiento a través de redes formales e informales (Welsch, Liao y Stoica, 2001).

Una configuración estructural funcional permite una alta eficiencia de absorción pero una flexibilidad y un alcance de absorción limitados, lo que tendrá un efecto negativo a la hora de impactar a la capacidad de absorción (tabla 2.6). Al contrario que la forma funcional, la estructura matricial tendrá una eficiencia baja pero un alto alcance y una alta flexibilidad. El efecto en este caso será un impacto positivo en la capacidad de absorción. Por último una forma divisional generará un efecto intermedio en la capacidad de absorción (Van den Bosch et al., 1999).

**Tabla 2.6: Formas organizativas básicas, dimensiones y capacidad de absorción**

| **Dimensiones de la absorción de conocimiento** | **Formas organizativas** | | |
|---|---|---|---|
| | Funcional | Divisional | Matricial |
| Eficiencia | Alta | Baja | Baja |
| Alcance | Bajo | Bajo | Alto |
| Flexibilidad | Baja | Alta | Alta |
| **Impacto en la capacidad de absorción** | Negativo | Moderado | Positivo |

Fuente: Van den Bosch, Volberda y de Boer, (1999, p. 556)

Las similitudes en las características estructurales de las empresas que intercambian el conocimiento facilitarán la capacidad de absorción de la empresa que aprende (Lane, Koka y Pathak, 2006; Lane y Lubatkin, 1998). Esto sucede porque es más fácil asimilar conocimiento de una organización cuyos sistemas de procesamiento de conocimiento sean similares.

Así, las estructuras funcionales incrementan los efectos de la especialización y esto provoca que se generen barreras de comunicación entre los diferentes departamentos. Una excesiva especialización puede facilitar que se produzca una patología que impida la incorporación del conocimiento exterior (Cohen y Levinthal, 1990).

En cualquier caso, la flexibilidad del diseño organizativo permite aumentar la efectividad y velocidad con la que una empresa responderá a la información obtenida del exterior (Lyles y Salk, 1996; Nonaka, 1994). Por ello, se deben eliminar los elementos estructurales que conduzcan a la burocratización de la estructura.

Uno de los principales elementos relacionados directamente con la configuración estructural es el tamaño de la empresa. Según la teoría de la contingencia estructural, las organizaciones tienden a convertirse en más burocráticas conforme aumentan su tamaño.

No obstante, la influencia que el tamaño de una organización ejerce sobre la capacidad de absorción no está demasiado clara en la literatura. En principio, parece lógico pensar que las empresas de mayor tamaño tienen más propensión a innovar puesto que pueden dedicar mayores esfuerzos a I+D. En este caso la innovación, uno de los antecedentes de una alta capacidad de absorción, y el tamaño estarían positivamente correlacionados (Mowery, Oxley y Silverman, 1996). Pero las conclusiones obtenidas de diferentes estudios no siempre han proyectado sus resultados en esta dirección. Por ejemplo, Welsch, Liao y Stoica (2001), consideran que las empresas más pequeñas, en comparación con las grandes, están mejor capacitadas para responder a los cambios y para ser innovadoras puesto que suelen ser menos burocráticas, y porque tienen un pensamiento menos jerárquico y no emplean sistemas de información tan costosos.

Heeley (1997), encontró diferencias significativas a la hora de obtener beneficios en la productividad de las investigaciones llevadas a cabo por las empresas de diferentes tamaños, sus conclusiones señalan que las empresas de menor tamaño se benefician con más frecuencia del conocimiento de sus clientes mientras que las empresas mayores se

benefician del conocimiento de sus competidores y de los nuevos desarrollos.

Otro elemento es la cultura organizacional que debe poseer ciertas características, como la orientación positiva de los trabajadores hacia la innovación y el aprendizaje, para favorecer el conocimiento (Davenport, De Long y Beers, 1998). Por ejemplo, la distribución del poder y la forma en que éste es usado tiene importantes implicaciones en la capacidad de absorción. Cuando se les confiere poder a los empleados se fomenta una cultura de compartir el conocimiento. Cuando el poder se aplica a través de la autoridad formal, los miembros del grupo, en nuestro caso los empleados, pueden ignorar su sentido crítico y aceptar ciegamente las instrucciones de sus superiores. Esto los convierte en incapaces de adoptar un aprendizaje complejo como es la creación de nuevas ideas y de nuevos modelos mentales (Lloyd, 1998). Por otra parte, en el nivel interorganizacional, la compatibilidad cultural de las organizaciones afectará positivamente a la habilidad para entender el conocimiento externo, dado que los directivos necesitan entender las normas y valores implícitos en el conocimiento adquirido (Lane et al., 2001).

Igualmente, las prácticas de dirección de los recursos humanos afectan al grado en que una empresa puede adquirir y asimilar nuevo conocimiento externo. Estas prácticas incluyen los grupos de trabajo interdisciplinarios, los círculos de calidad, los sistemas para recopilar propuestas de los empleados, la rotación planeada en los puestos de trabajo, la delegación de responsabilidad, la integración de funciones y la retribución en base al desempeño entre otros componentes. Algunos de estos aspectos ya han sido tratados en otros de los clusters de antecedentes que hemos establecido, por lo que sólo incidiremos en aquellos no analizados hasta ahora.

El reclutamiento de personal es una de las formas que tienen las empresas de ampliar sus competencias. La capacidad de absorción de una empresa puede generarse directamente, cuando se contrata personal con una formación técnica avanzada (Cohen y Levinthal, 1990).

Otro área que requiere atención es el desarrollo del conocimiento de los trabajadores de producción que suele estar limitado a aprender haciéndolo –*learning by doing*- (Anahotu, 1998). Una forma de mejora es permitirles innovar y experimentar con nuevos métodos incrementando los recursos para la experimentación, la reflexión y la absorción. El excedente o *slack* de tiempo que pueda resultar, puede ser utilizado para el desarrollo de conocimiento (Davenport y Prusak, 1998). Los sistemas de recompensas son otro elemento importante que puede mejorar la capacidad de absorción motivando el aprendizaje continuo. Además la dirección puede desarrollar la capacidad de absorción directamente, proporcionando información a los agentes de la organización que podrían potencialmente utilizarla adoptando una nueva práctica (Lenox y King, 2004).

Asimismo, debemos hablar de otro antecedente que, aunque es distinto de la configuración estructural, se relaciona directamente con ésta. Es la respuesta que la organización pueda procurar ante los cambios del entorno, es decir la respuesta organizacional. La teoría de la inercia organizacional sostiene que las organizaciones tienden a mantener las estrategias ya existentes y que tienen una tendencia natural a resistirse al cambio (Welsch, Liao y Stoica, 2001). Este puede ser el principal impedimento para que una empresa de respuesta y se adapte a los cambios de su entorno y es un obstáculo común en el uso de transferencias de conocimiento (Davenport y Prusak, 1998). La respuesta organizacional es lo opuesto a la inercia organizacional, es la flexibilidad y la velocidad con la que una organización responde y actúa de acuerdo con la información que ha recogido y filtrado de su entorno. Dado que la

capacidad de absorción mide la habilidad de la empresa para adaptarse a los cambios de su entorno, una mayor respuesta organizacional supondrá una mayor capacidad de absorción (Liao, Welsch y Stoica, 2003). Así, la adaptabilidad y la flexibilidad de la organización se relacionan con la configuración estructural de la organización, con su nivel de burocratización y con el tamaño e influirán positivamente en la asimilación del conocimiento externo (Lane et al., 2001).

Para finalizar, el último antecedente que relacionamos con la configuración estructural de la organización es la comunicación cross-funcional que en ella tenga lugar. La comunicación cross-funcional crea oportunidades para las transferencias internas de conocimiento en la organización. Una mejor comunicación interna mejora los mecanismos de integración social, lo que disminuye las barreras para compartir información e incrementa la eficiencia en las capacidades de asimilación y transformación (Van den Bosch et al., 1999). Esto implica que una estructura organizacional que permita la máxima cantidad de comunicación entre varios departamentos mejorará la capacidad de absorción de una empresa. Una de las dificultades más obvias en la estructura de comunicación es la falta de comunicación entre las subunidades que producen el conocimiento y las subunidades que lo utilizan (Davenport y Prusak, 1998).

Tras revisar las aportaciones de los diferentes autores, podemos llegar a la conclusión de que, para mejorar la capacidad de absorción, la estructura organizacional debe abandonar la burocracia, porque ésta ralentiza la respuesta al cambio y la innovación. En resumen, la configuración que parece favorecer la capacidad de absorción es plana, flexible, adaptable, dinámica y participativa.

### 2.5.7. La confianza entre las partes

La confianza es la voluntad de correr un riesgo de vulnerabilidad, de compartir información secreta y estar seguro de que la otra parte, que no está bajo nuestro control, se abstendrá de explotar dicha vulnerabilidad. Es un prerrequisito para poder abrirse a compartir información secreta valiosa y conocimiento tácito. A mayor confianza, mayor voluntad de las partes para compartir e intercambiar información que le pueda hacer vulnerables (Lane et al., 2001). Por tanto, la confianza entre las partes afecta en gran parte a la capacidad para adquirir el conocimiento del exterior. Jansen et al. (2003) relacionan este antecedente con las capacidades combinativas, en concreto con las capacidades de socialización que ya han sido descritas con anterioridad por lo que, aunque hemos considerado importante señalarlo como un antecedente distinto, no extenderemos más su análisis.

### 2.5.8. La orientación estratégica

La literatura sobre dirección de empresas ha establecido diferentes tipologías sobre la orientación estratégica que una organización puede adoptar (ej. Miles y Snow, 1978; Miller y Friesen, 1982; Porter, 1981). La orientación estratégica elegida determinará parcialmente la capacidad de aprendizaje de la organización (Fiol y Lyles, 1985).

En concreto, la proactividad, o la orientación a la proactividad, es una de las dimensiones que subyace con mayor frecuencia en estas clasificaciones y que afecta a la capacidad de absorción. Las transferencias de conocimiento son más efectivas cuando las organizaciones son proactivas (Cooke y Wills, 1999; Freel, 1998). Así, cuanto más proactiva sea la orientación estratégica de la organización, mayor será el impacto en la adquisición de conocimiento externo y en la

diseminación de dicho conocimiento en el interior de la organización (Liao, Welsh y Stoica, 2003).

Además, la orientación proactiva mejora la capacidad de absorción del conocimiento a través de un aumento en la intensidad del esfuerzo (Kim, 1998), el segundo de los antecedentes ya analizados en este apartado, pues cuanto más proactiva sea una empresa mayor será el tiempo que dedica a la exploración de su entorno.

### 2.5.9. Los factores externos

Dentro de los factores externos a la organización que pueden afectar a su capacidad para absorber conocimiento del exterior, quizás el más importante sea su entorno de conocimiento externo. El entorno de conocimiento externo es crucial para la capacidad de absorción puesto que la empresa no se encuentra sola. Una compañía que crea conocimiento opera en un sistema abierto en el que interactúa constantemente con su entorno exterior intercambiando conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Este conocimiento puede tener forma de nuevas capacidades que mejoren la capacidad de absorción de la empresa. Además, las empresas que se enfrentan a entornos de conocimiento cambiantes, se enfrentan también al reto de recategorizar o recontextualizar sus componentes de conocimiento ya existentes lo que requiere una gran habilidad para absorber nuevo conocimiento (Grant, 1996; Liao et al., 2003; Van den Bosch et al., 1999). El entorno de la empresa (que incluye su entorno de conocimiento) determinará los incentivos para invertir en el desarrollo de la capacidad de absorción (Lane, Koka y Pathak, 2006).

Para finalizar este apartado, debemos considerar la posición en las redes de conocimiento que tenga la organización. Una de las cinco primeras fases en la creación de conocimiento es lo que Nonaka y

Takeuchi (1995) denominan *cross-leveling*, que hace referencia al movimiento de conocimiento entre una empresa y entidades externas (por ejemplo, clientes, proveedores o universidades). Las empresas en las comunidades industriales, definidas como concentraciones de profesiones y de empresas interdependientes, disfrutan de los beneficios de ser capaces de responder a los cambios en la demanda de nuevas habilidades debido a la existencia de abundantes flujos de saber hacer (*know-how*). Ellas son capaces de absorber prácticas de innovación debido a la información que comparten por pertenecer a las mismas redes. Esto sugiere que un determinante externo importante de la capacidad de absorción de la empresa es la fuerza de sus relaciones con otros miembros de las redes de conocimiento como son las instituciones de conocimiento (servicio técnico, instituciones, académicas y consultores).

Como conclusión, podemos observar que el conjunto de factores que afectan a la capacidad de absorber conocimiento de las organizaciones es muy dispar. Además los distintos antecedentes se hallan interrelacionados haciendo difícil su agrupación y clasificación. Por ello, hemos considerado nueve grandes grupos pero somos conscientes de que la lista no es exhaustiva y de que muchos de los factores podrían pertenecer a varios de estos grupos.

## 2.6. RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los cambios constantes a los que se ven sometidos los entornos en que se encuentran inmersas las organizaciones han hecho que se preste especial atención al conocimiento como fuente de ventaja competitiva (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992). Para hacer frente a las presiones externas, las empresas no sólo deben reconocer y asimilar el nuevo conocimiento del exterior sino que también habrán de darle una finalidad

comercial (Cohen y Levinthal, 1990). Esto significa que la capacidad de absorción influirá en la obtención de importantes resultados organizacionales si es gestionada adecuadamente.

Aunque muchos autores reconocen que la capacidad de absorción no es una meta en sí, sin embargo asumen que influye en importantes resultados organizacionales. Por tanto, para comprender la importancia y la utilidad de la capacidad de absorción, es necesario prestar atención a los resultados organizacionales que puedan tener lugar como consecuencia del desarrollo de la dicha capacidad.

De hecho, en las teorías organizativas, ha sido creciente el número de investigadores que recientemente así lo recogen, enfatizando cómo la capacidad de absorción de una empresa puede influenciar fuertemente en sus acciones. La capacidad de absorber conocimiento es una capacidad dinámica clave para la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Zahra y George, 2002). Así, como todas las capacidades dinámicas, modifica otras diversas capacidades que posee la organización teniendo efectos, por ejemplo, sobre la capacidad de innovar (Stock, Greis y Fisher, 2001; Tsai, 2001) o sobre la capacidad de emprender a través de la formación de expectativas (Cohen y Levinthal, 1990; Van de Bosch et al., 1999) lo que redundará de forma indirecta en el desempeño de la organización (Lane et al., 2001; Tsai, 2001). Además influye en las transferencias de conocimiento en el nivel intraorganizacional (Gupta y Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996), en el aprendizaje interorganizacional (Lane y Lubatkin, 1998), en la adaptación de la organización a la exploración o a la explotación del conocimiento (Jansen et al., 2003; Van de Bosch et al., 1999) y en la búsqueda de conocimiento (Shenkar y Li, 1999) entre otros importantes resultados.

### 2.6.1. La capacidad de absorción fuente de ventaja competitiva

La literatura que versa sobre la teoría recursos y capacidades concibe a la capacidad de absorción como una capacidad valiosa estratégicamente porque es dependiente de la trayectoria, específica de una empresa y está socialmente arraigada, lo que abre la posibilidad de usar el conocimiento de otras empresas para crear una ventaja competitiva (Lane, Koka y Pathak, 2002). Dicho de otra forma, las empresas que son capaces de acumular recursos y capacidades que son raros, valiosos, irremplazables y difíciles de imitar lograrán una ventaja competitiva sobre las empresas competidoras (Barney, 1991) y la capacidad de absorción es una de esas capacidades descritas.

En la teoría de los recursos y capacidades el conocimiento es uno de los recursos más importantes que la empresa puede dirigir, especialmente el conocimiento tácito, o no codificable, que permite a las empresas mantener sus ventajas competitivas (Grant, 1996) y que se relaciona con el aprendizaje organizacional y con la innovación (Nonaka y Takeuchi, 1995). Por esto el conocimiento puede ser considerado como el mayor recurso estratégico de una organización y la destreza para obtenerlo, compartirlo y usarlo la mayor capacidad para mantener una ventaja competitiva (Cohen y Levinthal, 1990). Podemos observar como bajo esta perspectiva, la capacidad de absorción es la capacidad que permite la creación de conocimiento y las ventajas competitivas basadas en el conocimiento son difíciles de imitar porque que el conocimiento es complejo, difícil de entender, de imitar y está socialmente arraigado en las organizaciones.

Un avance significativo es considerar la capacidad de absorción como una capacidad dinámica de la empresa, que se sustenta sobre las capacidades de adquirir, asimilar, transformar y aplicar el conocimiento necesario para crear otras capacidades y en definitiva para promover el

cambio en la organización (Zahra y George, 2002). Así una organización con una alta capacidad de absorción será capaz de cambiar o renovar sus bases de conocimiento lo que le confiere una verdadera capacidad de adaptación. Dicha organización podrá adaptarse más fácilmente a los cambios del entorno y le será menos difícil promover cambios organizacionales que le permitan obtener o mantener una ventaja competitiva.

En conclusión, la capacidad de absorción puede ayudar a las empresas a lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, y son numerosos los estudios que así lo reflejan (ej. Dyer y Singh, 1998; Todorova y Durisin, 2007; Zahra y George, 2002).

Aunque este sea el principal resultado organizacional que puede ayudar a alcanzar el desarrollo de la capacidad de absorber conocimiento, no ha sido el único tratado por los investigadores sino que podemos observar un amplio abanico de consecuencias que han sido estudiadas, muchas veces como aspectos parciales de la obtención de dicha ventaja competitiva.

### 2.6.2. La capacidad de absorción fuente de innovación

Un ejemplo relacionado con lo anteriormente descrito lo encontramos en los trabajos de algunos autores (Todorova y Durisin, 2007; Zahra y George, 2002) que relacionan la capacidad de absorción con la obtención de ventajas competitivas como un par causa-efecto y sin embargo establecen una correspondencia entre la capacidad de absorción realizada y la innovación en procesos y productos lo que supondrá un paso previo a la obtención de dichas ventajas.

Ya hemos comentado como entre la capacidad de absorción y el esfuerzo en I+D existe un bucle de retroalimentación. Este es el motivo

de que la innovación sea tratada en el presente trabajo como uno de los antecedentes de la capacidad de absorber conocimiento externo de las organizaciones y también como uno de sus resultados más relevantes. La importancia de este bucle de retroalimentación radica en que aquellas organizaciones que destinan recursos a la mejora de su investigación estarán potenciando su capacidad de absorber conocimiento y que, a su vez, aquellas organizaciones con una alta capacidad de absorción obtendrán mejores resultados derivados de sus actividades de investigación y desarrollo (Cohen y Levinthal, 1989, 1990).

Son otros muchos los estudios que encuentran relaciones entre la capacidad de absorber conocimiento de las empresas y el desempeño derivado de la innovación. Por ejemplo, Heeley (1997) examinó los efectos de la adquisición del conocimiento externo y de la diseminación de dicho conocimiento en el interior de la empresa sobre la productividad de la investigación. Sus resultados muestran que la utilización acertada de las fuentes de conocimiento externo puede incrementar la productividad de los gastos en investigación. Esta misma conclusión es sostenida por Deeds (2001) que asegura que la capacidad de absorción crea beneficios a través del incremento en la productividad de las inversiones en I+D de la empresa. Auque debemos señalar que para este último investigador el resultado último de la capacidad de absorción es la creación de riqueza empresarial o riqueza neta que es capaz de generar la organización teniendo en cuenta el capital aportado.

Por otra parte, en lo referente al desánimo que pueden llegar a sufrir algunas organizaciones a la hora de desarrollar su propia I+D, por tener la posibilidad de sustituirla por la tecnología externa disponible que podrían adquirir a través de acuerdos de colaboración, podemos extraer las siguientes conclusiones. Primero, los acuerdos de colaboración en I+D no tienen efectos significativos sobre la I+D desarrollada en el interior de la organización, a menos que las organizaciones posean su propia

infraestructura de I+D (como departamento de *staff*), lo que supone una mayor capacidad de absorción, y en cuyo caso estimulan positivamente los gastos en I+D interna de las organizaciones. En segundo lugar, es esencial el desarrollo de la capacidad de absorción para que la organización sea capaz de aprovechar las complementariedades entre el saber hacer (*know-how*) interno y externo. Además, en otro tipo de estrategias como pueden ser la subcontratación de la I+D y las compras tecnológicas, demuestra que la I+D propia es estimulada sólo cuando existe capacidad de absorción. Por último, se demuestra la existencia de reciprocidad: la cooperación en I+D induce al desarrollo interno de I+D cuando existe capacidad de absorción y aquellas empresas que gastan más en I+D interna tienen una mayor probabilidad de entablar acuerdos de colaboración de I+D (Veugelers, 1997).

Por tanto, la capacidad de absorción se relaciona positivamente con el desempeño innovador y los esfuerzos para establecer mecanismos de interacción y para abrirse a compartir conocimiento no deben ser un sustitutivo de los esfuerzos internos para la creación de valor, pues ambos esfuerzos son complementarios a la hora de influenciarlo (Caloghirou et al., 2004; Veugelers, 1997).

Además, la capacidad de absorber conocimiento de las organizaciones no sólo demuestra esta relación positiva hacia desempeño innovador sino que además se relaciona negativamente con el grado de imitación que pueda producirse en dichas innovaciones (Vinding, 2000)

En el nivel macroeconómico la capacidad de absorción predice los resultados innovadores (Liu y White, 1997). En las economías desarrolladas, la innovación está dirigida por las sinergias que se producen entre la inversión en fuentes de conocimiento nuevo y en capacidad de absorción. En este mismo nivel, George y Prabhu (2003)

vinculan positivamente el desarrollo de la capacidad de absorción de las empresas con la generación de la capacidad de innovar de los países.

### 2.6.3. La capacidad de absorción y la formación de expectativas

La capacidad de absorción afecta a la formación de expectativas, permitiendo a la empresa predecir de forma más precisa la naturaleza y el potencial comercial de los avances tecnológicos. A mayor nivel de capacidad de absorción, más probabilidad de que la empresa sea proactiva a la hora de explotar las oportunidades que se presentan en el entorno, independientemente de su desempeño actual (Cohen y Levinthal, 1990).

Un cambio en el nivel de capacidad de absorción de la organización puede cambiar las expectativas de la organización, lo que a su vez puede provocar cambios en antecedentes de la capacidad de absorción tales como la configuración estructural de la organización y sus capacidades combinativas (Van den Bosch et al., 1999). Es decir la capacidad de absorción produce efectos dinámicos que hacen a la empresa formarse unas nuevas expectativas, pero estas a su vez influyen en la capacidad de absorber conocimiento a través de sus antecedentes, formando un bucle de retroalimentación. Esto es debido a que la organización, ante una nueva oportunidad, puede propiciar ciertos cambios para asegurar su explotación. Este efecto será tratado en profundidad cuando analicemos el modelo de la Universidad Erasmus de Rótterdam.

### 2.6.4. La capacidad de absorción y el desempeño financiero

Una elevada capacidad de absorción no sólo está relacionada positivamente con la innovación sino también con el desempeño financiero, lo que significa que está asociada a una mejor oportunidad de

aplicar con éxito el conocimiento nuevo a fines comerciales, produciendo más innovaciones y mayores rendimientos.

En concreto, la centralidad de las unidades organizacionales en la red (uno de los antecedentes de la capacidad de absorción) está más positivamente relacionada, tanto con la innovación como con el desempeño financiero, cuando tienen una capacidad de absorción alta que cuando la tienen baja (Tsai, 2001). Por tanto, la capacidad de absorción produce efectos de forma individual pero también existen interrelaciones entre ésta y la posición que ocupan las unidades de negocio en la red. Una unidad central podría estar capacitada para acceder al conocimiento a través de sus enlaces en la red y sin embargo no tener suficiente capacidad para absorber dicho conocimiento. Por ello, la capacidad de absorción influye en los efectos de la centralidad en la red sobre la innovación y el desempeño potenciándolos.

Otros muchos estudios sostienen que la capacidad de absorción afecta positivamente al desempeño financiero que pueda obtener la organización (ej. Cohen y Levinthal, 1990; Mowery, Oxley y Silverman, 1996; Lane, Koka y Pathak, 2006; Mukherjee, Mitchell y Talbot, 2000).

Lane et al. (2001) no relacionan las habilidades de comprender y asimilar el conocimiento externo de forma directa con el desempeño financiero, sino que quedan mediadas por la cantidad de conocimiento efectivamente aprendido, mientras que la habilidad para aplicar conocimiento externo sí queda relacionada de forma directa con dicho resultado. Así, sugieren que los dos primeros componentes de la capacidad de absorción (comprender y asimilar conocimiento nuevo) afectan al aprendizaje y son independientes y distintos del tercero (aplicar conocimiento nuevo) que afecta al desempeño de las organizaciones. Además, la confianza entre las empresas y el apoyo de la dirección, como antecedentes de la habilidad para comprender y de la

habilidad para asimilar el conocimiento respectivamente sí quedan relacionadas directamente con el desempeño financiero y no con el aprendizaje.

También podemos analizar el efecto parcial de las diferentes dimensiones, es decir de la capacidad de absorción potencial (adquisición y asimilación del conocimiento externo) y de la realizada (transformación y explotación del conocimiento externo), sobre el desempeño financiero, puesto que ambas tendrán papeles conceptualmente distintos aunque complementarios a la hora de capturar el valor de la capacidad de absorción. Las unidades que combinan procesos que subyacen bajo la capacidad de absorción potencial y realizada obtendrán un incremento en el desempeño financiero (Zahra y George, 2002). Así, un exceso de énfasis en desarrollar la capacidad de absorción potencial o la capacidad de absorción realizada impedirá explotar o renovar respectivamente los stocks de conocimiento.

Jansen et al. (2003) llevan a cabo un estudio para probar las conclusiones anteriores de forma empírica. Sus resultados sin embargo muestran que aquellas unidades cuya capacidad de absorción realizada se aproxima a su capacidad de absorción potencial no obtienen necesariamente un desempeño superior y que la capacidad de absorción potencial juega un papel decisivo a la hora de capturar el valor de la capacidad de absorción y de sustentar un desempeño financiero superior.

En relación con el ratio RACAP/(PACAP + RACAP) anteriormente descrito, esto se traduce en una relación decreciente no lineal de dicho ratio con el desempeño financiero. Esto significa que cuantos más procesos subyacentes en la capacidad de absorción realizada desarrollen las unidades como opuestos a los que subyacen en la capacidad de absorción potencial, más decrecerá su desempeño financiero. Jansen et al. (2003) justifican sus resultados argumentando que la capacidad de

absorción potencial podría proporcionar ventajas estratégicas más importantes que la capacidad de absorción realizada, aunque animan a la comunidad investigadora a seguir avanzando en la compresión de los efectos parciales de ambas dimensiones sobre el desempeño financiero.

### 2.6.5. La capacidad de absorción y la adaptación en base a la exploración / explotación del conocimiento

La adaptación en base a la exploración de conocimiento implica experimentar con nuevos enfoques, ideas, tecnologías y encontrar nuevas prácticas (Lewin, Long y Caroll, 1999). La inversión en la adquisición y asimilación del nuevo conocimiento externo incrementa la adaptación a la exploración a causa de la experimentación en complejas búsquedas de conocimiento externo nuevo (March, 1991). Por otro lado, la adaptación en base a la explotación del conocimiento resulta de mejorar los procesos y las tecnologías ya existentes en búsqueda de la eficiencia y de la reducción de costes (Lewin et al. 1999; March, 1991).

Por tanto, la adaptación a la exploración se relaciona con las dimensiones de alcance y flexibilidad de la capacidad de absorber conocimiento y la adaptación a la explotación con la dimensión de eficiencia. Como analizamos en el apartado de las dimensiones de la capacidad de absorber conocimiento de las organizaciones, en un entorno estable, las organizaciones se centrarán en explotar el conocimiento, mientras que en un entorno dinámico, las organizaciones centrarán sus esfuerzos exclusivamente a incrementar su capacidad de absorción (Van den Bosch et al., 1999).

La capacidad de absorción potencial mejora la habilidad de una unidad para renovar su stock de conocimiento por lo que genera un mayor impacto en las subsiguientes innovaciones y desarrolla la habilidad de la unidad para crear invenciones muy importantes. Así, la adquisición

y asimilación del conocimiento que subyace en los procesos de la capacidad de absorción potencial se relaciona con la exploración del conocimiento. Por otro lado, la capacidad de absorción realizada reduce las posibilidades de las unidades en la exploración del conocimiento, por lo que la transformación y la explotación del conocimiento a través de los procesos que subyacen bajo la capacidad de absorción realizada se relacionan con la explotación del conocimiento (Jansen et al., 2003).

### 2.6.6. La capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional

Como ya hemos comentado Lane et al. (2001), relacionan las dos primeras dimensiones de la capacidad de absorción, las habilidades para comprender y para asimilar el nuevo conocimiento externo directamente con el aprendizaje. Es decir, la adquisición del nuevo conocimiento externo no afecta por sí misma el desempeño sino que lo hace a través del aprendizaje ya que será necesaria la efectiva aplicación de dicho conocimiento. En concreto demuestran empíricamente que quedan relacionados con el conocimiento aprendido: la compatibilidad cultural, el conocimiento previo, la relación existente entre los negocios, la flexibilidad y adaptabilidad, la formación, el establecimiento de metas formales y la especialización como componentes de las dos primeras dimensiones del proceso de absorber conocimiento. Además una conclusión interesante es que el conocimiento previo adquirido sólo influye en el aprendizaje cuando está combinado con altos niveles de formación.

Por otra parte, la capacidad de absorción puede ser considerada como parte integral del sistema de aprendizaje. La empresas ante situaciones de crisis hacen frente al desarrollo de conocimiento a través de inversiones en aprendizaje y de un incremento en los esfuerzos para aprender (Kim, 1998).

### 2.6.7. La capacidad de absorción y otros resultados organizacionales importantes

La capacidad de absorber conocimiento también influye en la respuesta organizacional. Esta se refiere a las acciones que llevan a cabo las empresas en respuesta a la información relevante que han adquirido y que posteriormente ha sido diseminada en el seno de la organización (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993). La respuesta organizacional está relacionada con el desempeño y refleja la velocidad y la coordinación con la que las acciones son implementadas y periódicamente revisadas. Todorova y Durisin (2007) recogen en su modelo la flexibilidad como un importante resultado del desarrollo de la capacidad de absorción.

En concreto, Liao, Welsch y Stoica (2003) encontraron que las dos primeras fases de la capacidad de absorción: la adquisición y asimilación, es decir, la dimensión potencial de la capacidad de absorción, estaban relacionadas positivamente con la respuesta organizacional, estando esta relación moderada por el dinamismo del entorno y por la orientación estratégica de la empresa. Los autores verificaron que la respuesta de las PYME orientadas al crecimiento se incrementaría 1) si tienen una capacidad de absorción potencial bien desarrollada, 2) si han desarrollado bien la capacidad de adquirir conocimiento externo y adoptan una estrategia más proactiva y 3) si se enfrentan a un entorno turbulento y tienen bien desarrollada la capacidad de diseminar el conocimiento. Los resultados del estudio reflejan interacciones dinámicas entre la capacidad de absorción, el entorno y la estrategia de las PYME.

La capacidad de absorber conocimiento afecta también a las transferencias de conocimiento de manera que la falta de capacidad de absorción ocupa un papel muy importante, incluso más destacado que los factores motivacionales, entre los principales impedimentos para la transferencia de las mejores prácticas, del conocimiento y del respectivo

aprendizaje dentro de la organización (Szulanski, 1996). El estudio de Van Wijk, Van den Bosch y Volberda (2001) relaciona positivamente los incrementos en la dimensión de la profundidad de la capacidad de absorción con las transferencias de conocimiento verticales y los incrementos en la dimensión amplitud con las transferencias de conocimiento verticales.

En cuanto a la riqueza empresarial creada, también se relaciona positivamente con la capacidad de absorción. Deeds (2001) lo demuestra utilizando para ello el concepto de valor de mercado añadido, que se refiere a la cantidad de riqueza neta que ha sido capaz de generar la organización teniendo en cuenta el capital aportado, de manera que sólo se crea riqueza cuando el valor generado por la empresa excede la cantidad de capital que ha sido invertida.

Los resultados organizacionales más importantes tratados por los principales investigadores aparecen reflejados en la tabla 2.7.

**Tabla 2.7: Capacidad de absorción y resultados organizacionales**

| Resultado organizacional | Referencias relevantes |
|---|---|
| Ventaja competitiva | Dyer y Singh (1998); Todorova y Durisin (2007); Zahra y George (2002) |
| Innovación | Caloghirou et al. (2004); Deeds (2001); George y Prabhu (2003); Heeley (1997); Liu y White (1997); Todorova y Durisin (2007); Tsai (2001); Veugelers (1997); Vinding (2000). |
| Desempeño | Jansen et al. (2003, 2005); Lane et al. (2001); Lane, Koka y Pathak (2006); Mowery et al. (1996); Mukherjee et al. (2000); Todorova y Durisin (2007); Tsai (2001); Zahra y George (2002) |
| Exploración/Explotación | Jansen et al. (2003, 2005); Lewin et al. (1999); Van den Bosch et al. (1999) |
| Formación de expectativas | Cohen y Levinthal (1990); Van den Bosch et al. (1999) |
| Aprendizaje organizacional | Lane et al. (2001); Kim (1998) |
| Respuesta organizacional | Liao, Welsch y Stoica (2003); Todorova y Durisin (2007) |
| Transferencias de conocimiento | Gupta y Govindarajan (2000); Szulanski (1996); Van Wijk et al. (2001) |
| Dirección de la tecnología de la información | Boynton, Zmud y Jacobs (1994) |
| Búsqueda de conocimiento | Shenkar y Li (1999) |
| Diversificación | Kumar y Seth (2001) |
| Creación de riqueza | Deeds (2001); Lewin et al. (1999) |

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que la capacidad de absorber conocimiento influye en los resultados organizacionales más relevantes, lo que justifica el creciente interés que está teniendo entre los directivos de las empresas, por afectarles directamente, y entre la comunidad científica e investigadora por estar en el centro de las líneas más importantes de investigación.

## 2.7. MODELOS DE ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Los modelos son mediadores entre la teoría y los fenómenos empíricos (Morgan y Morrison, 1999), es decir, son mediadores entre la

teoría y el mundo real. Los modelos son agentes autónomos que pueden desempeñar la función de instrumentos de investigación. "Es precisamente porque los modelos son parcialmente independientes, tanto de las teorías como del mundo, por lo que tienen un componente autónomo que hace que puedan ser utilizados como instrumentos para la exploración en ambos dominios" (Morgan y Morrison, 1999).

Además, los modelos son mecanismos útiles para sintetizar la información y para aprender. Con esta finalidad, a continuación presentamos algunos de los modelos más relevantes que aparecen en la literatura que versa sobre la capacidad de absorción: el primer modelo desarrollado por Cohen y Levinthal (1990), dos modelos propuestos por la Universidad Erasmus de Rótterdam (Van den Bosch, Volberda y de Boer, 1999 y Jansen, Van den Bosch y Volberda, 2003), el modelo de Lane, Salk y Lyles (2001), el modelo de Zahra y George (2002), el modelo de Lane, Koka y Pathak (2006) y, por último, el modelo propuesto por Todorova y Durisin (2007).

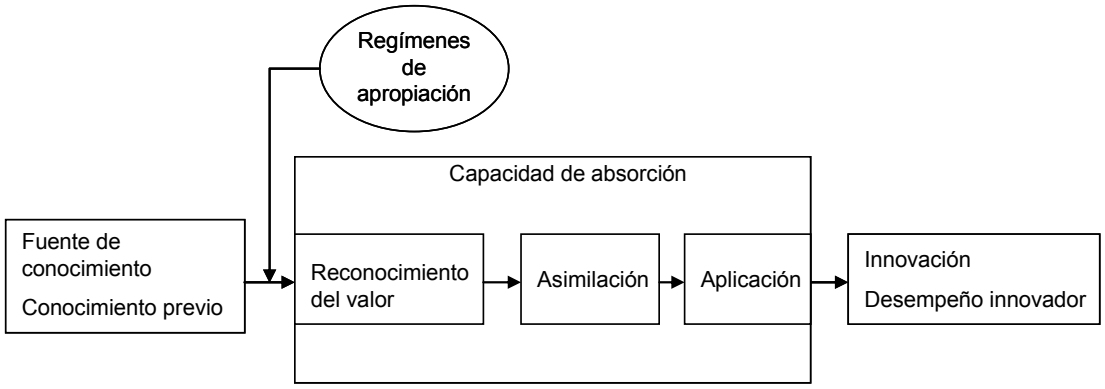
Todos estos modelos se diferencian tanto en el enfoque sobre los antecedentes, como en las dimensiones utilizadas y en los resultados parciales obtenidos, así como en la metodología empírica elegida en cada investigación. Al finalizar su análisis podremos extraer todas las semejanzas y diferencias entre estos aspectos lo que nos ayudará a comprender con mayor profundidad la naturaleza de la capacidad de absorción del conocimiento.

### 2.7.1. Modelo de Cohen y Levinthal (1990)

El primer modelo de estudio fue desarrollado por Cohen y Levinthal (1990) cuando introdujeron el concepto capacidad de absorción como la capacidad de la empresa para reconocer el valor de nuevo conocimiento, para asimilarlo y para aplicarlo en fines comerciales. La figura 2.4

muestra este modelo que ha servido de base y ha sido ampliado y desarrollado posteriormente por numerosos investigadores, dando lugar a los modelos de estudio posteriores.

**Figura 2.4: Modelo de Cohen y Levinthal**




Fuente: Elaboración propia basado en Cohen y Levinthal (1990)

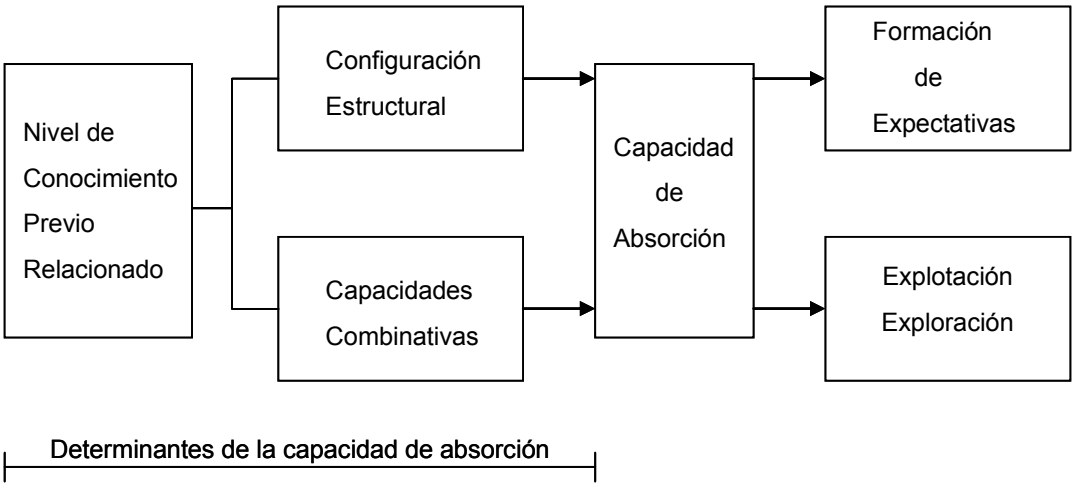
Podemos observar que es un modelo muy sencillo donde la capacidad de absorción depende de la fuente de conocimiento y del conocimiento previo, como únicos antecedentes. Además, estará condicionada por los regímenes de apropiación e influirá en el desempeño innovador de la organización siendo éste el principal resultado que cabe esperar. En el modelo, las dimensiones que componen la capacidad de absorción son tres y se desarrollan secuencialmente, primero la organización habrá de reconocer valor en el conocimiento externo para que decida asimilarlo y finalmente darle una aplicación comercial.

La importancia de este modelo radica en que todos los modelos que serán expuestos a continuación lo toman como base, desarrollando alguno o varios de sus componentes, bien los antecedentes, las dimensiones que componen el constructo, los factores contingentes o los

resultados que tendrán lugar del desarrollo de la capacidad de absorción del conocimiento.

### 2.7.2. Modelos de la Universidad Erasmus de Rótterdam (1999, 2003)

**Figura 2.5: Primer modelo de la Universidad Erasmus de Rótterdam**




Fuente: Van den Bosch, Volberda y De Boer (1999, p. 554)

El primer modelo de Van den Bosch, Volberda y de Boer (1999), reflejado en la figura 2.5, distingue entre unos antecedentes y unos resultados que están muy relacionados con los de Cohen y Levinthal (1990).

Este modelo representa cómo la capacidad de absorción es, en gran medida, una función del conocimiento previo relacionado y como dos antecedentes complementarios, la configuración estructural y las capacidades combinativas, son mecanismos internos que influyen en la capacidad de absorción de la empresa. Es decir, el modelo describe cómo el nivel de capacidad de absorción no sólo viene determinado por el

conocimiento previo relacionado, que es una condición necesaria pero no suficiente, sino que además, la configuración estructural y las capacidades combinativas de la organización hacen de moderadores entre el conocimiento previo relacionado y la capacidad de absorción.

En el contexto de este modelo, el primer antecedente, el conocimiento previo relacionado, es el mismo definido por Cohen y Levinthal (1990). Los investigadores además se centran en la configuración estructural de la organización como un importante determinante de la capacidad de absorción de la empresa basándose en la asunción de que la configuración estructural de la organización está fuertemente relacionada con sus actividades de procesamiento del conocimiento. Así, el modelo sugiere que, manteniendo constante el nivel de conocimiento previo relacionado, un cambio en la configuración estructural, por ejemplo, cambiar de una estructura funcional a un estructura matricial (Volberda, 1998) o de una estructura funcional a una estructura de red interna (Van Wijk et al., 2002) influirá en el nivel de capacidad de absorción.

El tercer antecedente hace referencia a las capacidades combinativas. Las capacidades combinativas de una organización sintetizan y aplican el conocimiento actual y el adquirido (Kogut y Zander, 1992). La palabra "combinación" alude al mismo significado que el término "integración" usado por Grant (1996). Los autores de este modelo diferencian entre tres tipos de capacidades combinativas que las empresas tienen a su disposición: capacidades de sistemas, capacidades de coordinación y capacidades de socialización. Las capacidades de sistemas se refieren a los procedimientos y a los manuales usados habitualmente para integrar el conocimiento explícito. Las capacidades de coordinación mejoran la absorción de conocimiento a través de las relaciones entre miembros de un equipo, de una unidad organizativa o de varias unidades organizativas. Por último, las capacidades de

socialización se refieren a la existencia de una ideología compartida así como a una interpretación colectiva de la realidad y mejoran la capacidad de absorción a través de la especificación de normas generales, entendidas tácitamente, que sirven para actuar de la forma adecuada bajo contingencias no especificadas (Camerer y Vepsalainen, 1988).

Al usar el constructo de capacidad combinativa, los autores introducen en el modelo tanto la estructura de comunicación como la distribución de experiencia y conocimiento. Por ejemplo, las capacidades de sistemas posibilitan la combinación del conocimiento explícito disponible dentro de la distribución de conocimiento a través de las unidades organizacionales, mientras que las capacidades de coordinación y socialización permiten la externalización del conocimiento tácito. A este respecto, Jones y Craven (2001) proporcionan evidencia empírica de cómo, en particular, las capacidades de coordinación pueden influir positivamente en la capacidad de absorción de una empresa.

Por otro lado, el modelo representa dos tipos relacionados de resultados organizacionales: la formación de expectativas y la trayectoria de exploración o explotación.

Los autores se basan en la afirmación de Cohen y Levinthal (1990, p. 136): "la capacidad de absorción afecta a la formación de expectativas de la empresa, permitiéndole predecir de forma más precisa la naturaleza y el potencial comercial de los avances tecnológicos.", para señalar que la formación de expectativas será uno de los principales resultados organizacionales de la capacidad de absorción y que hará que la empresa tienda a ser más proactiva.

Los autores también relacionan las dimensiones eficiencia, alcance y flexibilidad de la capacidad de absorción con la trayectoria de exploración o explotación de la empresa, en los términos definidos por

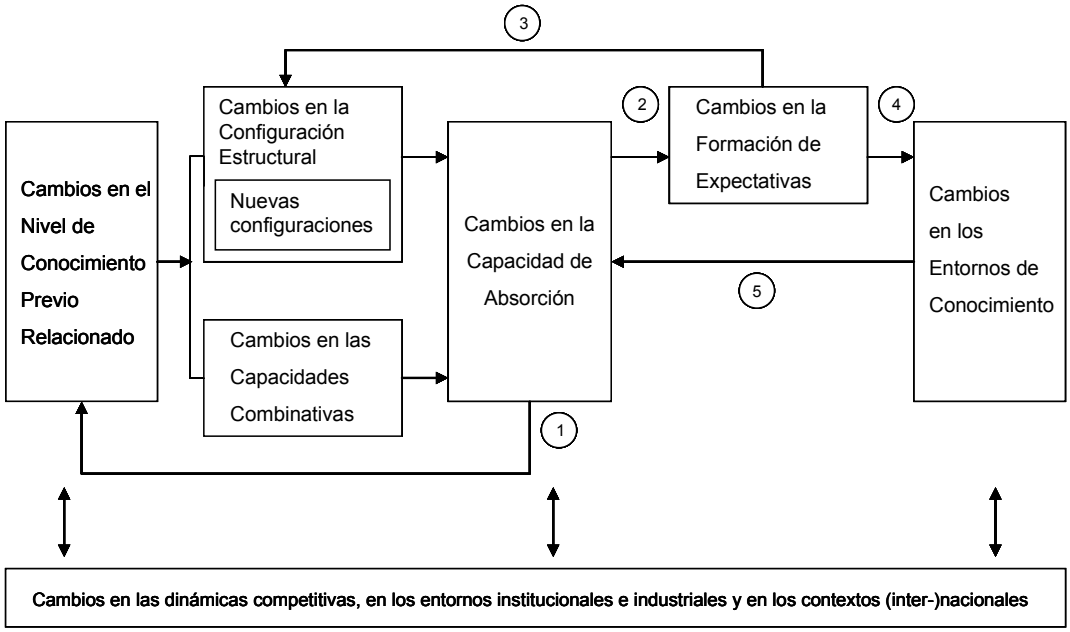
March (1991), asumiendo que la eficiencia está asociada con la explotación y el alcance y la flexibilidad con la exploración del conocimiento (ver dimensiones de la capacidad de absorción).

Ambos resultados aportan carácter de dependencia a la trayectoria a la capacidad de absorción, dando lugar a efectos dinámicos tales como bucles de retroalimentación desde el nivel de formación de expectativas hacia un cambio en la configuración estructural que mejore la capacidad de absorción.

El modelo es apoyado por Van den Bosch et al. (1999) a través de dos estudios de casos longitudinales. El principal propósito de estos estudios de casos es obtener resultados de cómo la capacidad de absorción de una empresa modera y coevoluciona con las adaptaciones de dicha empresa en su configuración estructural y en sus capacidades combinativas. Dichos estudios ilustran cómo la configuración estructural y las capacidades combinativas interactúan en el tiempo y cómo su efecto combinado afecta al nivel de capacidad de absorción

Así, para estudiar los efectos coevolucionarios de la capacidad de absorción construyen el siguiente modelo que se refleja en la figura 2.6. En él podemos observar cómo la capacidad de absorción influye en el entorno de conocimiento, evolucionando con éste. Los entornos de conocimiento evolucionarán junto con las configuraciones estructurales y con las capacidades combinativas que surjan porque sean necesarias para absorber conocimiento.

**Figura 2.6: Coevolución de la capacidad de absorción con los entornos de conocimiento**




Fuente: Van den Bosch, Volberda y De Boer (1999, p. 560)

Los efectos coevolucionarios que se reflejan en la figura 2.6 son los siguientes:

La primera flecha hace referencia a las características de acumulación y dependencia a la trayectoria que tiene la capacidad de absorción. Un incremento en la capacidad de absorción de la empresa hará que aumenten las bases de conocimiento previo que quedan disponibles en la empresa para subsiguientes periodos de tiempo.

La segunda flecha refleja el impacto que tiene un cambio en la capacidad de absorción sobre la formación de expectativas. Esta capacidad de absorción afecta a la formación de expectativas, ya que capacita a la organización para valorarlas y por tanto para cambiarlas en un momento determinado. Las empresas con altos niveles de capacidad de absorción son más proactivas, y están más preparadas para anticiparse a los cambios.

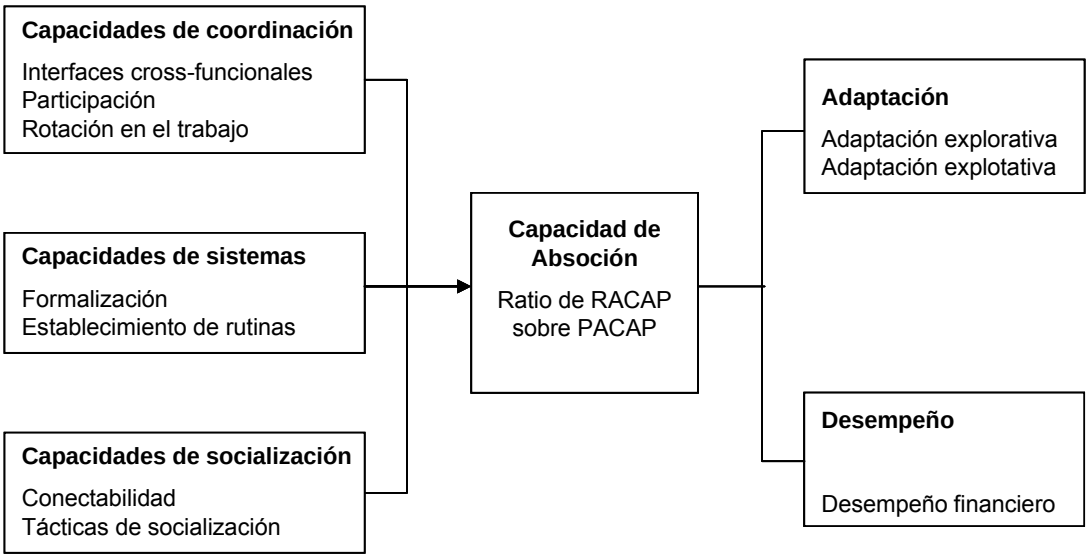
La tercera flecha indica que un cambio en la formación de expectativas puede hacer que varíen los determinantes organizacionales de la capacidad de absorción o incluso que se creen nuevas formas organizacionales o nuevas capacidades combinativas.

La cuarta flecha refleja la influencia del cambio en la formación de expectativas en los entornos de conocimiento en el sentido en que la dirección de las acciones de la organización también modificará en entorno de conocimiento en el que se sitúa.

La quinta flecha señala que la capacidad de absorción influye en la formación de expectativas y en la trayectoria de la exploración y de la explotación, lo que influye y a su vez es influido en y por los entornos de conocimiento.

El modelo de Van den Bosch et al. (1999) fue modificado por el modelo de Jansen, Van den Bosch y Volberda (2003) como queda reflejado en la figura 2.7.

**Figura 2.7: Segundo modelo de la Universidad Erasmus de Rótterdam**




Fuente: Jansen, Van den Bosch y Volberda (2003, p. 27)

Jansen et al. (2003) se basan en el modelo originalmente propuesto por Van den Bosch et al. (1999) y le añaden algunas de las mejoras introducidas por Zahra y George (2002), modelo que describiremos posteriormente. Para ello consideran la capacidad de absorción potencial (adquisición y asimilación del conocimiento externo) y la capacidad de absorción realizada (transformación y explotación del conocimiento) y miden el factor de eficiencia o el ratio de capacidad de absorción realizada (RACAP) sobre la capacidad de absorción potencial (PACAP). La importancia de este modelo radica en que es una nueva herramienta teórica que los autores sí prueban empíricamente.

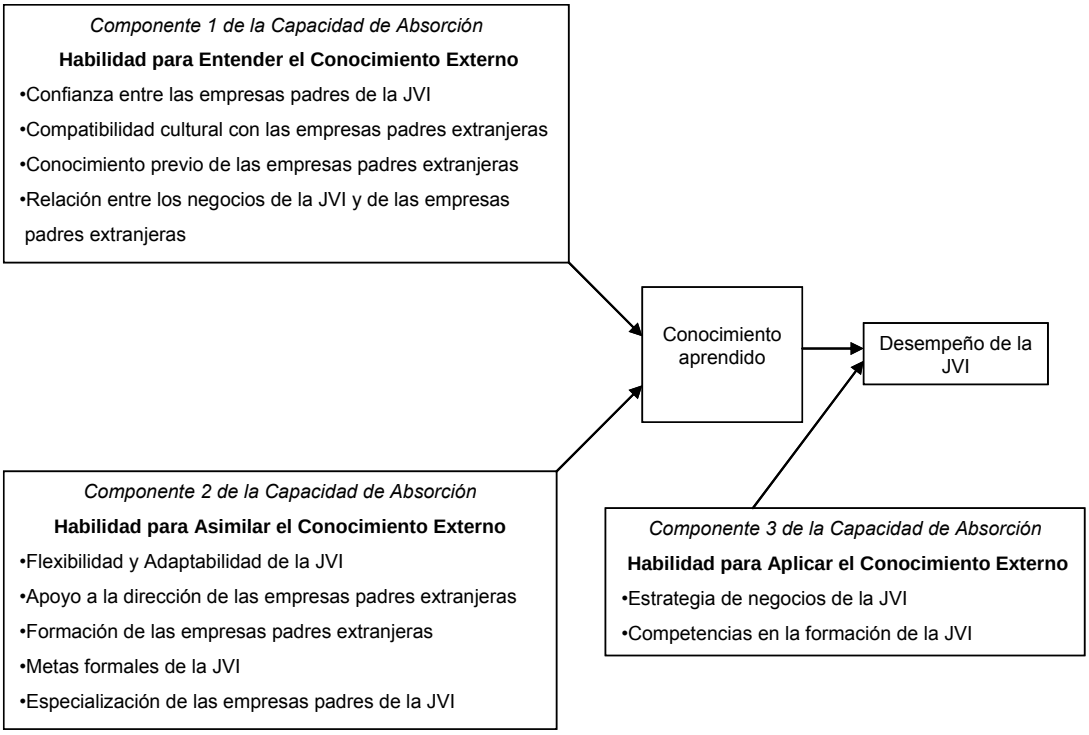
Los antecedentes de la capacidad de absorción en éste modelo son las capacidades combinativas utilizadas en el modelo de Van den Bosch et al. (1999) que ahora aparecen desglosadas en capacidades de coordinación, de sistemas y de socialización. Además se estudia el efecto de cada una de esas capacidades sobre la capacidad de absorción potencial y sobre la realizada de forma separada.

Se define el ratio de eficiencia de la capacidad de absorción como RACAP/(PACAP + RACAP) cuyo valor oscila entre 0 y 1. Las unidades con un ratio igual a 0 sólo se enfocan en desarrollar su capacidad de absorción potencial, aquellas con un ratio igual a 1 sólo se enfocan en desarrollar su capacidad realizada y aquellas cuyo ratio se aproxime a 0,5 tendrán ambas capacidades igual de desarrolladas.

Los resultados organizacionales también son muy similares: la trayectoria en la exploración o en la explotación y el desempeño financiero en lugar de la formación de expectativas. Lo más importante es que ahora los autores estudian por separado los posibles efectos de los dos subconjuntos que componen la capacidad de absorción en dichos resultados.

### 2.7.3. Modelo de Lane, Salk y Lyles (2001)

**Figura 2.8: Modelo de Lane, Salk y Lyles**




Fuente Lane, Salk y Lyles (2001, p. 1142)

El modelo de Lane et al. (2001) muestra otro modelo de capacidad de absorción relacionada con el aprendizaje del conocimiento en posesión de empresas extranjeras, *Joint Ventures* Internacionales (JVI) y con el desempeño de dichas *Joint Ventures* en la figura 2.8.

El modelo segmenta la capacidad de absorción en los tres tipos de capacidades propuestas por Cohen y Levinthal (1990). Las primeras dos capacidades, para entender y para asimilar el conocimiento externo, mejoran el conocimiento aprendido de las empresas, mientras que la tercera, la capacidad para aplicar el conocimiento externo, se asocia directamente con el resultado organizacional y está relacionada, en este

sentido, con la capacidad de absorción *realizada* que definen Zahra y George (2002) y que trataremos en el siguiente modelo.

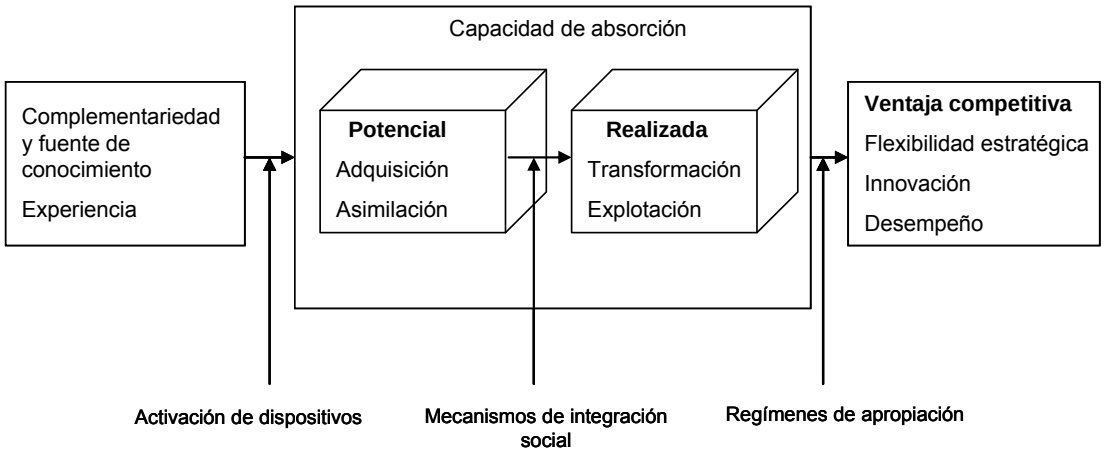
En este modelo, los antecedentes están distribuidos a lo largo de los tres componentes de la capacidad de absorción. Los antecedentes del primer componente, la habilidad para comprender el conocimiento externo, son la confianza entre las empresas de la JVI y la capacidad de absorción relativa de la JVI con respecto a sus empresas externas (la compatibilidad cultural, el conocimiento previo y la relación existente entre los negocios). El segundo componente, la habilidad para asimilar el nuevo conocimiento de las empresas, viene determinado por la flexibilidad de la JVI y en particular por sus estructuras y por sus procesos de aprendizaje (Lyles y Salk, 1996). La estrategia de la JVI y las competencias en la formación (en particular relevantes para el conocimiento tácito) son los antecedentes del tercer componente, la habilidad para aplicar el conocimiento externo.

Dividiendo el modelo de ésta forma, la relación entre los dos primeros componentes y el desempeño de la JVI está moderada por la cantidad de conocimiento aprendido de las empresas extranjeras. Los autores sostienen que la adquisición y la asimilación del nuevo conocimiento no ejercen influencia por si mismas sobre el desempeño organizacional sino sobre la cantidad de conocimiento aprendido. Será la habilidad para aplicar el nuevo conocimiento la que sí influya directamente sobre dicho desempeño.

Este modelo fue probado en una muestra de JVI encuestadas en 1993 y de nuevo en 1996. Los resultados del estudio dan soporte a los antecedentes indicados con anterioridad para cada uno de los tres componentes.

### 2.7.4. Modelo de Zahra y George (2002)

**Figura 2.9: Modelo de Zahra y George**




Fuente: Zahra y George (2002, p. 192)

La figura 2.9 representa otro modelo de la capacidad de absorción a nivel organizacional. En este modelo, Zahra y George (2002) introducen la diferenciación entre dos subconjuntos de capacidades: la capacidad potencial y la capacidad realizada que tiene una empresa para absorber conocimiento.

La capacidad potencial es la que permite a la empresa tener receptividad ante el conocimiento externo, es decir adquirirlo, analizarlo, interpretarlo y comprenderlo y abarca, por tanto, las dimensiones de adquisición y asimilación del conocimiento La capacidad realizada refleja a habilidad de la empresa para transformar y explotar el conocimiento nuevo junto con el ya existente para incorporarlo en sus operaciones, por tanto, viene determinada por las dimensiones de transformación y explotación del conocimiento. Esta separación es importante pues refleja el hecho de que una empresa que evalúe y adquiera conocimiento del exterior no garantiza que explote ese conocimiento. Ambas dimensiones tienen papeles complementarios pero separados y ambas son necesarias

para la consecución de una ventaja competitiva ya que una organización no tendría posibilidad de explotar el conocimiento si primero no lo adquiere y aunque lo adquiera puede estar incapacitada para explotarlo efectivamente. Por lo tanto, estos autores proponen tener en cuenta *el factor de eficiencia*, es decir, el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la capacidad de absorción potencial. Las empresas que tengan un alto factor de eficiencia es muy probable que aumenten su desempeño.

Zahra y George (2002) distinguen como antecedentes clave las fuentes de conocimiento externo, tales como adquisiciones, compras, acuerdos contractuales, relaciones interorganizacionales, la complementariedad del conocimiento y la experiencia. Estas fuentes de conocimiento externas deben ser diversas y complementarias al conocimiento que la empresa posea actualmente.

Asimismo, los autores introducen tres factores, tanto internos como externos, que ejercen de moderadores entre los antecedentes y la capacidad de absorción, la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada y entre la capacidad de absorción y los resultados.

El primero de estos factores, la activación de dispositivos, moderará la relación entre los antecedentes y la capacidad de absorción potencial porque son aquellos que hacen que se intensifiquen los esfuerzos de la empresa para buscar conocimiento externo. Por ejemplo los cambios tecnológicos radicales en la industria podrían hacer que la empresa dedicara un mayor esfuerzo a buscar información para entender la nueva situación y desarrollar una nueva tecnología.

El segundo factor son los mecanismos de integración social que reducen la brecha entre la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada incrementando, de este modo, el factor

eficiencia. Se espera que estos mecanismos disminuyan las barreras para compartir la información entre los miembros de la empresa, aumentando el flujo de información. De esta forma se fomenta una comprensión común, lo que es necesario para que el conocimiento adquirido del exterior sea efectivamente explotado. Asimismo se distingue entre factores de integración social formales, que son más sistemáticos y sirven tanto para distribuir información dentro de la empresa como para reunir interpretaciones e identificar tendencias, y los mecanismos de integración informales, que sirven para el intercambio de ideas.

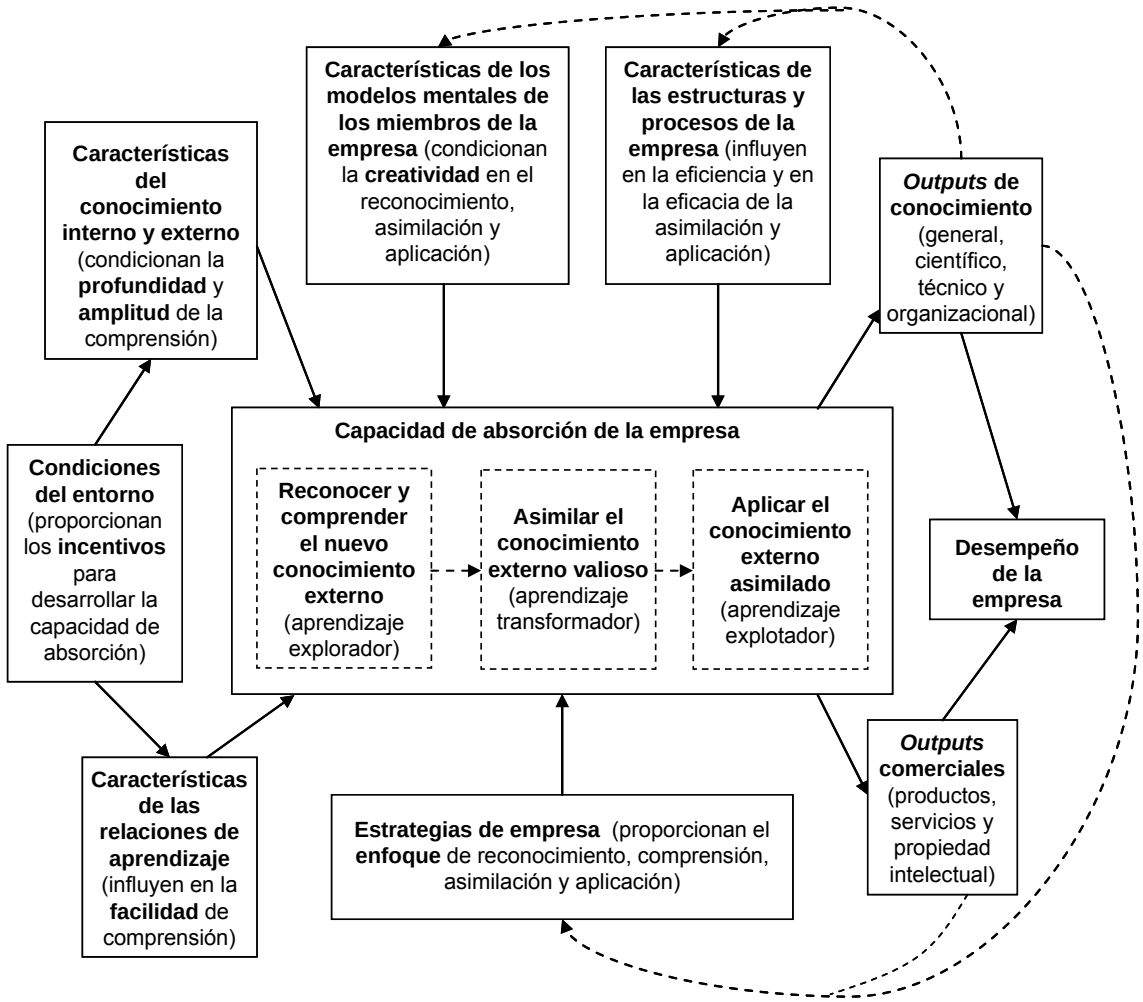
Por último, el modelo tiene en cuenta explícitamente el contexto externo al explicar la relación existente entre la capacidad de absorción y los resultados. Para ello los autores introducen el régimen de apropiación que domine la industria a la que pertenece la empresa como un tercer factor moderador, es decir la facilidad o dificultad que encontrarán el resto de las empresas para imitar los resultados obtenidos. Bajo un régimen de apropiación fuerte, se espera que exista una relación significativa y positiva entre la capacidad de absorción realizada y una ventaja competitiva sostenible como resultado, debido a los mayores costes de imitación que habrán de soportar las empresas competidoras.

Este modelo propuesto por Zahra y George (2002) supone un avance significativo a la hora de conceptualizar la capacidad de absorción, no obstante este modelo no ha sido probado empíricamente por los autores.

### 2.7.5. Modelo de Lane, Koka y Pathak (2006)

Otro importante modelo de estudio de la capacidad de absorción del conocimiento es el desarrollado por Lane, Koka y Pathak (2006) que aparece reflejado en la figura 2.10.

**Figura 2.10: Modelo Lane, Koka y Pathak**




Fuente: Lane, Koka y Pathak (2006, p. 856)

Este modelo está integrado por cuatro componentes. El primero, la parte central del modelo, es la capacidad de absorción del conocimiento que ha sido nuevamente definida por estos autores a través de tres procesos relacionados cada uno de ellos con un tipo de aprendizaje. Así, el reconocimiento y comprensión del nuevo conocimiento externo se consigue a través del aprendizaje explorador, la asimilación del conocimiento externo que sea valioso a través del aprendizaje transformador y la aplicación del conocimiento externo asimilado con el

aprendizaje explotador. Este modelo incide en la perspectiva multidimensional y separa el constructo en las mismas tres dimensiones originalmente propuesta por Cohen y Levinthal (1990) que son tres procesos de aprendizaje diferenciados en su naturaleza aunque interrelacionados.

A la izquierda aparecen las condiciones del entorno, las características el conocimiento externo e interno y las características de las relaciones de aprendizaje; todos ellos forman los antecedentes parcial o totalmente externos a la empresa. El entorno de la empresa determinará los incentivos para invertir en el desarrollo de la capacidad de absorción y se refiere, no sólo al entorno competitivo de la industria, sino también al entorno regulador (especialmente a la regulación de derechos de propiedad intelectual) y al entorno de conocimiento. Por Asimismo, las características del conocimiento interno y externo se refieren tanto al contenido del conocimiento como a las similitudes en el conocimiento que poseen las partes implicadas en el aprendizaje e influirán tanto en la profundidad como en la amplitud de la comprensión. En cuanto a las características de las relaciones de aprendizaje, son aquellos otros aspectos que pueden facilitar la comprensión como son las similitudes en las características estructurales, culturales o estratégicas.

Por arriba y por abajo de la capacidad de absorción del conocimiento están las características de los modelos mentales de los miembros de la empresa, las características de las estructuras y procesos de la empresa y las estrategias de la empresa; este grupo forma los antecedentes internos a la empresa. Los modelos mentales de los miembros de la empresa son las cogniciones individuales y forman la base de la capacidad de absorción de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990) pues examinando los modelos mentales individuales y compartidos por los miembros de la organización obtendremos las claves para comprender qué nuevo conocimiento es reconocido, cómo es

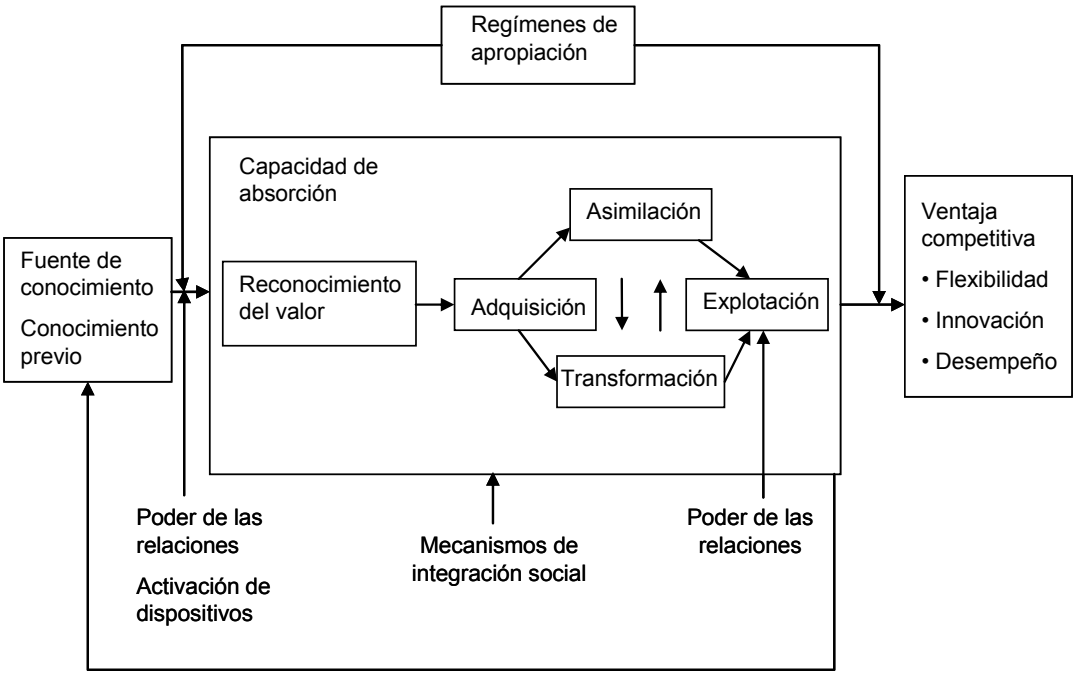
transformado y combinado y cómo es aplicado. Además, Lane, Koka y Pathak (2006) recogen las características de las estructuras, políticas y procesos dentro de la organización ya que afectarán a eficiencia y eficacia de la capacidad de absorción a través de la transferencia, distribución, integración y creación de conocimiento. Los autores también consideran las estrategias de empresa dentro de los factores internos, ya que desempeñarán un papel determinante a la hora de determinar qué áreas de conocimiento son valiosas, cuáles deberían ser asimiladas y cuáles aplicadas.

Por último, a la derecha del modelo, aparecen los resultados de la capacidad de absorción del conocimiento que son los *outputs* de conocimiento, los *outputs* comerciales y, en última instancia, el desempeño de la empresa. En cuanto a los resultados de conocimiento, éste puede ser general, científico, técnico y organizacional. Los resultados comerciales se verán reflejados en productos, servicios y patentes y ambos tipos de resultados afectarán al desempeño de la empresa y también a la capacidad de absorción del conocimiento futura de la empresa a través de los antecedentes internos a la empresa.

### 2.7.6. Modelo de Todorova y Durisin (2007)

Para finalizar, incluimos un modelo de estudio de la capacidad de absorción del conocimiento que se basa en el modelo de Zahra y George (2002), ya comentado con anterioridad. Todorova y Durisin (2007) incluyen en su modelo ciertas modificaciones y mejoras que consideran importantes. La figura 2.11 refleja este último modelo.

**Figura 2.11: Modelo de Todorova y Durisin**




Fuente: Todorova y Durisin (2007, p. 776)

Como podemos apreciar, los autores de este modelo intentan mejorar al de Zahra y George (2002) introduciendo los siguientes elementos:

1) Vuelven a la nomenclatura original de la primera dimensión de la capacidad de absorción, utilizando el término "reconocimiento del valor" del nuevo conocimiento externo, propuesto por Cohen y Levinthal (1990), como un paso previo a la "adquisición", término comúnmente usado por los investigadores y formalmente dimensionado por Zahra y George (2002).

2) Proponen que la dimensión transformación se refleje como una alternativa a la dimensión asimilación y no como una fase posterior, dependiendo de si el conocimiento adquirido es parecido, en cuyo caso

sólo se asimilará, o muy diferente, en cuyo caso se habrá de transformar, al conocimiento previo que posee la organización que absorbe el conocimiento. En el modelo queda expuesto cómo ambas dimensiones son alternativas y cómo el conocimiento que una organización trata de absorber puede moverse hacia atrás y hacia delante entre los procesos de asimilación y transformación antes de ser incorporado con éxito en las estructuras de conocimiento organizativas y de estar finalmente listo para su explotación.

3) Tratan los nuevos conceptos, que de la modificación anterior se derivan, sobre la capacidad de absorción potencial y la realizada en cuanto a sus contenidos y en cuanto a su contribución a la creación de valor. Si la dimensión transformación pasa a formar parte de la capacidad de absorción potencial, entonces la capacidad de absorción realizada estaría formada únicamente por la dimensión explotación y la potencial podría ser ese nuevo conocimiento que ya ha entrado en la organización y que todavía no ha sido utilizado. Sin embargo, los autores consideran que ambos subconjuntos de la capacidad de absorción son inseparables en cuanto a sus efectos en la creación de valor, y que su definición por separado sigue siendo confusa, por lo que plantean dudas sobre lo apropiado de los dos términos y no los incluyen como tales en su modelo. Consideran, sin embargo, que la idea del factor de eficiencia (capacidad de absorción realizada en función de la capacidad de absorción potencial) es muy interesante pero haciendo referencia a la importancia de un desarrollo equilibrado de las cuatro dimensiones que componen el constructo a la vez.

4) Avanzan en la explicación de los dos factores contingentes o condiciones que favorecen la consecución de una ventaja competitiva a través del desarrollo de la capacidad de absorción. Estos factores son los regímenes de apropiación y los mecanismos de integración social, ya identificados por Zahra y George (2002) junto con la activación de

dispositivos. En cuanto a los regímenes de apropiación, proponen que ha de estudiarse no sólo su efecto moderador sobre la obtención de una ventaja competitiva, como indicaban Zahra y George (2002), sino que también ha de investigarse su posible impacto como antecedente de la capacidad de absorción, puesto que, como indicaban Cohen y Levinthal (1990), el régimen de apropiación determina la intensidad en I+D y los incentivos para invertir en la capacidad de absorción.

En lo referente a los mecanismos de integración social, que facilitan que el conocimiento se comparta entre los distintos miembros de la organización, los autores defienden que estos probablemente afecten a todos los componentes o dimensiones de la capacidad de absorción, y no sólo a la reducción de la brecha entre la capacidad de absorción potencial y la realizada, como argumentaban Zahra y George (2002). Todorova y Durisin, justifican lo anterior porque las capacidades dinámicas son un conjunto de rutinas y procesos organizacionales que se apoyan en las interacciones sociales (Zahra y George, 2002). Puesto que, las interacciones sociales se ven influenciadas por los mecanismos de integración social (ej. Nonaka, 1994), es muy probable que cada componente de la capacidad de absorción sea influenciado por los mecanismos de integración social. Además, argumentan que dichos mecanismos influirán de forma distinta según el tipo de procesamiento de conocimiento, búsqueda o transferencia, y según la complejidad de éste. En concreto, el establecimiento de lazos fuertes, como mecanismo de integración social, será más adecuado para las transferencias de conocimiento y cuando el conocimiento a absorber sea complejo. Por el contrario, para un proceso de búsqueda o cuando el conocimiento no revierta tanta complejidad, será más efectivo el establecimiento de lazos débiles y la integración social tendrá un efecto moderador negativo en la relación entre la capacidad de absorción y los resultados innovadores. En resumen, los investigadores concluyen que los mecanismos de integración social influyen en todas las dimensiones de la capacidad de

absorción y que esta influencia puede ser tanto negativa como positiva de acuerdo con el procesamiento del conocimiento que se esté llevando a cabo y con la dificultad que éste entrañe.

5) Añaden el poder de las relaciones como un nuevo factor contingente que explican porqué sólo parte del nuevo conocimiento disponible es usado por la organización y porqué algunas organizaciones saben explotar mejor el conocimiento externo. Es, por tanto, un antecedente de la capacidad de absorción y hace referencia a las relaciones tanto dentro de la organización como fuera de ésta. De este modo, el poder de las relaciones en el interior de la organización modera el impacto, facilitando o inhibiendo, la transformación o asimilación del nuevo conocimiento a través del proceso de distribución y reparto de recursos que es necesario a la hora de implementar las nuevas ideas o de desarrollar nuevos productos. Por otro lado, el poder en las relaciones externas con clientes, proveedores, competidores u otros agentes, tiene un efecto moderador en la relación entre la capacidad de absorción y el logro de una ventaja competitiva.

6) Por último, basándose en el hecho de que el desarrollo de la capacidad de absorción es un proceso dependiente de la trayectoria, añaden un bucle de retroalimentación entre el nuevo conocimiento absorbido y los principales antecedentes de la capacidad de absorción, la fuente de conocimiento y el conocimiento previo. Los autores consideran que, aunque una parte del nuevo conocimiento asimilado o transformado no llegue nunca a implementarse en un producto o en la mejora del proceso de innovación, sí que aumentará la base de conocimiento previo de la organización y mejorará así la futura capacidad de absorción de la organización. Este bucle también queda reflejado en el modelo.

Es conveniente resaltar que aunque los autores incluyen algunas mejoras sobre la base del modelo de Zahra y George (2002), el

desarrollo es sólo teórico y, al igual que Zahra y George (2002), tampoco prueban el modelo de forma empírica.

Como conclusión al desarrollo de los principales modelos debemos resaltar que todos los modelos son diferentes pero complementarios. Todos utilizan la base de conocimiento previo relacionado como antecedente fundamental de la capacidad de absorber conocimiento y varían en el resto de factores que la anteceden. Los modelos de la Universidad Erasmus de Rótterdam (1999, 2003) demuestran el efecto de la configuración estructural y de las capacidades combinativas, Lane et al. (2001) añaden la confianza y otros aspectos como la formación o la estrategia de negocios, Zahra y George (2002) inciden en otras variables como la activación de dispositivos o regímenes de apropiación, Lane et al. (2006) amplían considerablemente los antecedentes al incluir numerosos aspectos del entorno y del interior de la organización y Todorova y Durisin (2007) mencionan expresamente el poder de las relaciones.

Podemos observar como todos los modelos conciben la capacidad de absorción como una variable intermedia, que dará lugar a importantes resultados organizacionales. Es decir, la capacidad de absorber conocimiento es considerada un medio y no un fin en si misma. En el estudio de Zahra y George (2002) y de Todorova y Durisin (2007) el resultado es el más genérico, la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Los otros modelos prueban un aspecto parcial de esa ventaja competitiva.

Por último, debemos enfatizar que la representación dinámica en los modelos, asociada al carácter acumulativo y a la dependencia a la trayectoria que caracteriza a la capacidad de absorber conocimiento, sólo es representada en el caso del modelo de la Universidad Erasmus de Rótterdam. Podemos concluir que aunque son diferentes, todos los

modelos ilustran parcialmente la teoría sobre la capacidad de absorción reconociendo el papel mediador de ésta y complementándose entre ellos.

## 2.8. CONSIDERACIONES FINALES

En éste apartado recogeremos las principales conclusiones que de la revisión de la literatura científica se derivan tomando como punto de partida los objetivos propuestos al inicio de este trabajo de investigación para comprobar que han sido satisfechos.

Con motivo de aclarar el significado del término capacidad de absorción proponemos una nueva definición que precisa el significado del constructo. La capacidad de absorción es la habilidad relativa de una organización que aprende para desarrollar un conjunto de rutinas organizacionales y de procesos estratégicos a través de los cuales pueda adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento adquirido del exterior con el propósito de crear valor. Esta definición recoge todas las definiciones anteriormente acuñadas e incide en el carácter relativo que dicha capacidad posee.

Por otra parte, identificamos cinco niveles con capacidad para enmarcar todas las situaciones en las que la capacidad de absorber conocimiento puede ser analizada. El primer nivel es el mínimo de agrupación y lo denominamos nivel individual. El segundo nivel recoge grupos de personas y equipos de trabajo, es el nivel intraorganizacional. El tercer nivel hace referencia a las organizaciones en su conjunto y se denomina nivel organizacional. Un cuarto nivel, el nivel interorganizacional, identifica las relaciones entre organizaciones distintas. El quinto y último nivel es el de mayor agregación y se refiere a relaciones macroeconómicas, entre diferentes industrias o incluso entre diferentes países.

Además, reunimos las diferentes aportaciones de los investigadores para concluir que la capacidad de absorción es un constructo bidimensional. La primera dimensión es la capacidad de absorción potencial y consta de dos habilidades que habrán de desarrollar las organizaciones, adquirir y asimilar el conocimiento. La segunda dimensión es la capacidad realizada y también está compuesta por dos habilidades necesarias, transformar y explotar dicho conocimiento. Ambas dimensiones serán desarrolladas de diferente forma por las organizaciones, en ocasiones a causa de las contingencias que se produzcan en sus entornos. Las organizaciones podrán enfatizar puntualmente el desarrollo de sólo una de ellas puesto que ambas desempeñan papeles diferenciados, pero finalmente, el desarrollo de ambas dimensiones será necesario puesto que también desempeñan papeles complementarios. Las organizaciones que se centren en el desarrollo de su capacidad de absorción potencial serán organizaciones exploradoras del conocimiento, mientras que aquellas que se centren en el desarrollo de su capacidad de absorción realizada serán organizaciones explotadoras del conocimiento.

Tras analizar los diferentes antecedentes, podemos observar que el conjunto de factores que afectan a la capacidad de absorber conocimiento de las organizaciones es muy dispar. Los distintos antecedentes se hallan interrelacionados haciendo difícil su agrupación y clasificación. Por ello, hemos considerado nueve grandes grupos siendo conscientes de que la lista no es exhaustiva y de que muchos de los factores podrían pertenecer a varios de estos grupos. En concreto, hemos considerado el conocimiento previo relacionado, la intensidad en el esfuerzo realizado, la inversión en I+D, las capacidades combinativas, la capacidad de absorción individual, la configuración estructural, la confianza entre las partes, la orientación estratégica y el conjunto de factores externos.

En cuanto a los resultados organizacionales, obtenemos como conclusión que la capacidad de absorber conocimiento influye directamente en los más relevantes para las organizaciones. Así, la capacidad de absorción es una capacidad clave para la obtención de una ventaja competitiva sostenible a través de la mejora de las habilidades para innovar y para emprender de las empresas. Tiene importantes efectos en el aprendizaje organizacional, en la flexibilidad y adaptabilidad que adquieren las organizaciones, entre otros resultados, y repercute fuertemente en el desempeño organizacional.

Para finalizar, en lo referente a los modelos utilizados por los diferentes investigadores para explicar la teoría de la capacidad de absorción, hemos analizado los siguientes: el modelo inicial de Cohen y Levinthal (1990), el modelo de la Universidad Erasmus de Rótterdam (1999, 2003), el modelo de Lane et al. (2001), el modelo de Zahra y George (2002), el modelo de Lane, Koka y Pathak (2006) y el modelo de Todorova y Durisin (2007). Todos ellos conciben la capacidad de absorción como una variable intermedia, que dará lugar a importantes resultados organizacionales. En el estudio de Zahra y George (2002) y el de Todorova y Durisin (2007), se amplía el modelo inicial de Cohen y Levinthal (1990) y el resultado obtenido es el más genérico, la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Los otros modelos tratan un aspecto parcial de esa ventaja competitiva. Por un lado el modelo de la Universidad Erasmus de Rótterdam (1999, 2003) considera la incidencia en la capacidad emprendedora de la organización y también la adaptación de ésta a la exploración o a la explotación del conocimiento. Por otro lado, el modelo de Lane et al. (2001) trata la incidencia de la capacidad de absorción en el conocimiento aprendido, que podrá ser fuente de ventaja competitiva y en el desempeño obtenido que será el resultado del desarrollo de dicha ventaja, al igual que el modelo de Lane, et al. (2006) que también ofrece como resultado el desempeño de la organización junto con resultados comerciales y resultados de

conocimiento. Podemos concluir que aunque todos los modelos son diferentes, ilustran parcialmente la teoría sobre la capacidad de absorción reconociendo el papel mediador de ésta y complementándose entre ellos.

# Capítulo 3

# Espíritu Emprendedor Corporativo

"La imaginación es más importante que el conocimiento"
Albert Einstein (1879-1955)

## 3.1. INTRODUCCIÓN

Desde principios de los años ochenta, los investigadores del espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) y los profesionales implicados en la materia, han mostrado un interés creciente en el estudio de esta capacidad organizativa (ej. Antoncic y Hisrich, 2003; Burgelman, 1983b; Luchsinger y Bagby, 1984; Nielsen, Peters y Hisrich, 1985; Pinchot, 1985; Rule e Irwin, 1988; Zahra, 1991, 1993a, 1993b, 1995, 1996). No obstante, para analizar y comprender el espíritu intraemprendedor, tenemos que retroceder aún más en el tiempo pues se hace imprescindible introducir a su antecesor en la literatura científica y en la investigación, es decir, al espíritu emprendedor (*entrepreneurship*).

Los inicios teóricos del término espíritu emprendedor debemos buscarlos en la corriente denominada económica, que contempla el papel que desempeña el emprendedor en el desarrollo económico de un país, de una región o de una localidad.

Richard Cantillon (1680-1734) fue el primero en acuñar la palabra "*entrepreneur*" como el agente que compra medios de producción a precios ciertos para combinarlos en un producto que se venderá a un precio incierto (Cantillon, 1755). Posteriormente, Jean Baptiste Say (1767-1832) amplió y divulgó la definición y los conceptos de Cantillon incluyendo la idea de combinar los factores de producción en un organismo productivo o empresa, de modo que el emprendedor se convertía en el protagonista de la actividad económica en general.

En esta misma línea debemos destacar a Joseph Schumpeter (1883-1950), uno de los investigadores más relevantes en el campo, quien también reseñó la enorme importancia que el agente ejercía en la actividad económica y que acuñó algunos de los términos y teorías más utilizados y totalmente vigentes en la actualidad. En esta disciplina,

Schumpeter desarrolló ampliamente la teoría del empresario innovador e investigó el espíritu emprendedor señalando que el individuo emprendedor es aquel que innova, una persona que desarrolla nuevos productos, mercados, o nuevos medios de producción. Además distinguió entre respuestas adaptativas y respuestas creativas. Las primeras implican actuar dentro de la práctica ya existente, con las mismas soluciones y métodos y las segundas suponen actuar de una forma nueva, fuera de los métodos tradicionales ya conocidos. El emprendedor es aquel que ayuda a mover la economía, rompiendo el equilibrio del mercado a través de nuevas combinaciones de recursos y que además actúa de un modo creativo (Schumpeter, 1934).

A partir de la teoría de Schumpeter, muchos economistas aceptaron la identificación del emprendedor con la innovación y la creatividad, con el agente que trata de descubrir nuevas oportunidades[3] para crear valor, abandonando así la idea del simple hombre de negocios. Ser un emprendedor consiste, por tanto, en combinar los elementos y los recursos de una forma creativa, buscando nuevas ideas y oportunidades con el objetivo de crear valor[4], y esto se puede hacer dentro de una organización ya establecida o fuera de ella y con total independencia. Así, Schumpeter (1934) distingue entre emprendedores independientes y emprendedores dependientes. Los emprendedores dependientes son aquellos que están vinculados a una organización existente, mientras que los emprendedores independientes son aquellos que crean una nueva empresa. No es necesario para los emprendedores estar contratados dentro de una compañía sino que el punto principal es tener acceso a los recursos para poder crear nuevas combinaciones. Por tanto, un

[3] Una oportunidad se define como una situación futura considerada deseable y factible. Es un concepto relativo pues varía entre individuos y en el mismo individuo en distintos momentos del tiempo ya que las personas cambian sus deseos y sus percepciones (Stevenson y Jarillo, 1990, p. 23).

[4] La esencia del espíritu emprendedor reside en la redistribución o recombinación de los recursos con la intención de crear valor. La creación de valor, sin embargo, implica tanto el reconocimiento de una oportunidad como la redistribución de los recursos del modo adecuado (Herron, 1992).

intraemprendedor (*intrapreneur*) puede ser asociado con el emprendedor dependiente descrito por Schumpeter y la búsqueda y persecución de oportunidades constituye el núcleo central tanto del espíritu emprendedor como del espíritu intraemprendedor (Stevenson y Jarillo, 1990).

Mientras que un directivo (*manager*) se centra en los mercados maduros, un emprendedor (*entrepreneur*) se ocupa de los mercados nuevos y un intraemprendedor (*intrapreneur*) se encarga de hacer la transición del primero al segundo (Markides y Geroski, 2004). Aunque el concepto emprendedor (*entrepreneur*) y el concepto intraemprendedor (*intrapreneur*) difieren sustancialmente (Geisler, 1993), creemos que tienen un núcleo central que comparten. Al tomar las definiciones más amplias de ambos términos, que serán discutidas y ampliadas en un epígrafe posterior, un emprendedor (*entrepreneur*) o emprendedor independiente (*independent entrepreneur*) es aquel sujeto que constituye un nuevo negocio y un intraemprendedor (*intrapreneur*) o emprendedor corporativo (*corporate entrepreneur*) es un emprendedor dentro de una organización ya existente. Se desprende de lo anterior que ambos tipos de emprendedores tienen muchas cosas en común porque han de llevar a cabo acciones muy similares. Ambos deben reunir información, reconocer las oportunidades, adquirir el nivel necesario de control sobre los recursos, formular e implementar métodos para la utilización de esos recursos, asumir riesgos, etc. Por tanto, aunque el término "intraemprendedor" se crea para diferenciar al emprendedor que trabaja en una organización del que lo hace independientemente, son muchas las comunalidades existentes entre ambos constructos (Herron, 1992).

La segunda gran corriente de investigación del espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) que debemos resaltar es la corriente socio-psicológica que se ha centrado en enfatizar las diferencias individuales y en examinar las características personales de los emprendedores. Así, este enfoque ha estado dominado por los estudios

de investigadores sociólogos y psicólogos que le han dado al emprendedor el reconocimiento del que carecía en los primeros análisis económicos. Uno de los pioneros más destacados de esta corriente es McClelland (1917-1998).

La creatividad, el atrevimiento, la tendencia al riesgo, la osadía, la agresividad, el deseo de independencia, el control, la necesidad de logro y otras características y motivaciones personales han sido algunos de los rasgos más estudiados (McClelland, 1961). Dentro de esta corriente, se estudiarán los *intrapreneurs* como aquellas personas que reúnen las cualidades necesarias para tomar una idea innovadora y provocarles el giro apropiado para trasformarla en una realidad provechosa.

Aquí han proliferado las investigaciones que buscan diferencias entre los emprendedores según el género (ej. Carter, Gartner, Shaver y Gatewood, 2003; DeMartino y Barbato 2003), el país de actuación (ej. Antoncic y Hisrich, 2000; Filatotchev, Wright, Buck y Zhukov, 1999), las diferencias culturales (ej. Mitchell, Smith, Seawright y Morse, 2000), las diferencias entre los individuos que eligen ser emprendedores de aquellos que eligen no serlo (ej. Begley y Boyd, 1987; Carter, Gartner, Shaver y Gatewood, 2003), los diferentes tipos de empresas (ej. Hult, Snow y Kandemir, 2003; Lafuente y Salas, 1989), etc.

Los investigadores de este enfoque concluyen que son los individuos los que llevan a cabo las actividades emprendedoras (con independencia de cómo sean definidos) que sus características personales (personalidad, formación, experiencia, etc.) influyen y son de algún modo predictivas del comportamiento y, por último, que las variables del entorno son también relevantes pues favorecen o no el espíritu emprendedor y el éxito de las nuevas empresas (Stevenson y Jarillo, 1990).

Por tanto, dado que las oportunidades son llevadas a cabo por los individuos, el hecho de desarrollar sus intereses motivándolos para la búsqueda de oportunidades y para que cooperen en la creación de nuevas combinaciones de recursos, se convierte en un aspecto clave para el desarrollo exitoso del espíritu emprendedor corporativo. Del mismo modo, el estudio de sus características personales, el entrenamiento y la selección de personal parecen ser también factores muy relevantes. Identificar a los emprendedores potenciales será tan importante como generar el clima adecuado en el que puedan desarrollar sus cualidades personales. La organización deberá ofrecer a los empleados la posibilidad de explotar las oportunidades que se presenten, permitiendo a la vez satisfacer sus deseos de sentirse propietarios de sus proyectos profesionales sin abandonar la empresa. Pinchot (1985) asegura que la libertad para desplegar todo el potencial emprendedor de un empleado dependerá, entre otras cosas, de una buena política de remuneraciones e incentivos. Además, no podemos olvidar ciertos elementos contingentes que rodearán el desarrollo de las cualidades emprendedoras potenciándolas o inhibiéndolas. Estos y otros antecedentes serán estudiados en profundidad en otros apartados de esta investigación.

La tercera corriente de investigación del espíritu emprendedor es la comportamental. Este enfoque contempla el espíritu emprendedor desde un punto de vista más práctico, analizando las características comportamentales del emprendedor. Los investigadores de estos modelos sugieren que son las acciones y no los atributos las que dan significado al proceso emprendedor (ej. Covin y Slevin, 1991). Así, el perfil psicológico individual no hace que una persona sea emprendedora sino que, por el contrario, se sabrá quién es emprendedor a través de sus acciones.

Dentro de esta corriente abundan los estudios que profundizan en cómo fundar y dirigir un negocio con éxito, en el estudio de la formación

de estrategias (ej. Covin y Slevin, 1991), en los problemas a los que han de enfrentarse los emprendedores en su compañías y en encontrar los factores que facilitan el éxito para las nuevas empresas (ej. Antoncic y Hisrich, 2004; Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993; Zahra, 1993b). Éste es un campo académico que todavía hoy está emergiendo y es precisamente en el que centraremos nuestra investigación pues está enfocado a comprender, y así poder mejorar, las prácticas directivas actuales. Además, las características individuales, o rasgos de carácter, son difícilmente transmisibles, mientras que las mejores prácticas se pueden aprender y transmitir con facilidad pues son el resultado de la formación y de la experiencia acumulada a lo largo de los años. Esta corriente permite relacionar la capacidad intraemprendedora con la capacidad para absorber el conocimiento del individuo, lo que constituye el objeto de nuestra investigación.

En resumen, las tres corrientes desarrolladas en el estudio del emprendedor (*entrepreneur*) -económica, socio-psicológica y comportamental- se refieren al papel que desempeña el emprendedor en la economía, a los rasgos y motivaciones predominantes en él y al desarrollo de su conducta respectivamente.

Pero a medida que el paradigma del espíritu emprendedor se ha ido afianzando, los tres puntos de vista se han ido aplicando también al nivel organizacional. De este modo, está generalmente admitido que las organizaciones puedan comportarse de una forma emprendedora (Burgelman, 1983b; Jennings y Lumpkin, 1989; Miller, 1983; Zahra, 1991, 1993b).

Una organización emprendedora es aquella que asume riesgos, es innovadora y proactiva y se encuentra en el otro extremo de una organización conservadora, que tiene aversión al riesgo no innova y es reactiva (Covin y Slevin, 1989). Por tanto, el espíritu emprendedor

corporativo es un fenómeno comportamental, que todas las empresas desarrollan, a través de un continuo conceptual donde un extremo lo ocupan las empresas altamente conservadoras y el otro las empresas altamente emprendedoras (Barringer y Bluedorn, 1999). La posición de una organización dentro de ese continuo es lo que se denomina "intensidad emprendedora de la organización". De este modo, las organizaciones con intensidad emprendedora, al igual que los empresarios emprendedores, compartirán ciertas características y patrones de comportamiento: tendrán cierta propensión a asumir riesgos, serán innovadoras y proactivas, atrevidas y agresivas a la hora de perseguir oportunidades, iniciarán acciones a las que posteriormente responderá la competencia y, con frecuencia, serán las primeras en el mercado al ofrecer nuevos productos, además, es fácil que desarrollen el liderazgo tecnológico o al menos la investigación y el desarrollo (Khandwalla, 1977).

La investigación del espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) desarrollada en las últimas dos décadas surge, por tanto, dentro del estudio del espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) y al igual que éste, también puede ser clasificada en tres áreas de investigación diferentes (Antoncic y Hisrich, 2003).

La primera área de investigación se centra en el emprendedor individual dentro de una organización ya existente, enfatizando sus rasgos y características personales y dando especial relevancia al reconocimiento e identificación de estos individuos y sobre todo al apoyo que habrán de tener los emprendedores en las organizaciones para el buen desarrollo de sus capacidades. (ej. Jones y Butler, 1992; Luchsinger y Bagby, 1984; Pinchot 1985). Este grupo de investigaciones se centra por tanto en aquellos individuos denominados emprendedores corporativos o *intrapreneurs*.

Una segunda área de investigación la forman aquellos estudios que se centran en la investigación de la formación de negocios corporativos (*new corporate ventures*) enfatizando los diferentes tipos de negocios nuevos, su adecuación con la compañía que los desarrolla y el ambiente interno que los propicia. Los negocios corporativos creados pueden ser internos o externos dependiendo de si las entidades creadas residen dentro o fuera del dominio de la matriz. En el primer caso el ejemplo más señalado por su éxito es la empresa 3M, mientras que en el segundo caso abundan los ejemplos de *joint ventures* o *spin-off* (ej. Carrier, 1996; Pinchot 1985; Vesper 1984).

Por último una tercera área de investigación se enfoca en las organizaciones emprendedoras analizando las características de tales organizaciones. Existen evidencias empíricas de que un comportamiento emprendedor por parte de las organizaciones mejora el desempeño empresarial (Antoncic y Hisrich, 2001; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1993a) pues incrementa la voluntad para asumir riesgos y para desarrollar ideas novedosas que sirvan para aprovechar las oportunidades del entorno. Por ello, en esta corriente de investigación proliferan los estudios que analizan los antecedentes del espíritu emprendedor corporativo considerado como una capacidad organizativa y su relación con el desempeño empresarial (ej. Rule e Irwin, 1988; Stevenson y Jarillo, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994).

Nuestra investigación analiza el espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) como una de las capacidades de mayor relevancia y difusión, centrándose en el nivel organizacional y se enmarcándola dentro de la tercera corriente, bajo el paradigma de la teoría de los recursos y capacidades. Analizaremos qué condiciones externas e internas favorecerán el desarrollo de la capacidad de emprender de las organizaciones y, puesto que el espíritu emprendedor corporativo no es considerado una capacidad exclusiva de las grandes organizaciones

(Carrier, 1996), serán tenidas en consideración las organizaciones tanto grandes como pequeñas, bajo la creencia de que una organización podrá ser emprendedora con independencia de su tamaño.

Otra clasificación de los distintos enfoques sobre el espíritu emprendedor la ofrecen Cunningham y Lischeron (1991) que identifican seis escuelas de pensamiento distintas. Estas son la escuela de la "gran persona", la escuela de las características psicológicas, la escuela clásica, la escuela de dirección, la escuela del liderazgo y la escuela del espíritu intraemprendedor. Las características básicas de cada una de ellas aparecen resumidas en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1: Escuelas de pensamiento del espíritu emprendedor (entrepreneurship)**

| Modelo emprendedor | Enfoque central o propósito | Comportamientos y habilidades |
|---|---|---|
| La escuela de la "gran persona" | El emprendedor tiene una habilidad intuitiva, un sexto sentido, y rasgos e instintos 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 dirección | Los emprendedores son quienes 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 adaptar su estilo a las necesidades del personal | Motivación, dirección y liderazgo |
| La escuela del espíritu intraemprendedor | Las capacidades emprendedoras pueden ser útiles en organizaciones complejas, para desarrollar unidades independientes | Vigilancia de oportunidades, maximización de decisiones |

Fuente: Cunningham y Lischeron (1991)

Las escuelas anteriores analizan el espíritu emprendedor desde perspectivas distintas. Por tanto, el espíritu intraemprendedor no es más que otro enfoque dentro de las escuelas que versan sobre el espíritu emprendedor.

Así, la escuela de la "gran persona" sugiere que los emprendedores están dotados de ciertos rasgos o cualidades que los diferencian de los demás y que tienen una habilidad intuitiva que les capacita para reconocer las oportunidades y para tomar la decisión correcta en cada caso. Los rasgos considerados en esta corriente de pensamiento incluyen la intuición, la perseverancia y la energía y también otros aspectos como el atractivo físico, la popularidad o la facilidad de palabra. Aunque no hay suficiente evidencia empírica de si estos rasgos son influyentes, ni de la importancia relativa de cada uno de ellos, parece claro que por si solos no describen el comportamiento emprendedor y que existen otros muchos elementos situacionales que afectarán al éxito de éste (Cunningham y Lischeron, 1991).

La escuela de las características psicológicas se basa en las necesidades, actitudes, creencias y valores determinantes del comportamiento emprendedor, es decir en los factores de personalidad que diferencian a los emprendedores de los no emprendedores. Algunos de estos factores de personalidad son la responsabilidad, el comportamiento ético, la necesidad de logro, el locus de control[5] y la propensión a asumir riesgos entre otros. Todos ellos son considerados condiciones previas necesarias para que una persona sea emprendedora y, puesto que son valores que se aprenden a edades muy tempranas, son muy difíciles de transmitir o de enseñar.

[5] El locus de control es un rasgo de personalidad propuesto a partir de la teoría del aprendizaje social que considera hasta qué punto los sujetos logran controlarse ante eventos sociales, o de lo contrario cómo son influenciados por éstos en su forma de actuar. El locus de control interno caracteriza a una persona que percibe que los eventos ocurren como efecto de sus propias acciones y que están bajo su control. El locus de control externo caracteriza a una persona que considera que los eventos son resultado del azar o del destino y no de su propia conducta.

La escuela clásica diferencia entre administradores y emprendedores reforzando la idea de que es la innovación, y no el hecho de asumir riesgos por ser el propietario, lo que caracteriza verdaderamente a un emprendedor. El aspecto crítico del espíritu emprendedor parece ser el proceso de "hacer" más que de "poseer" un negocio o empresa. La innovación, la creatividad y el descubrimiento son los factores claves que, según esta escuela de pensamiento, tendrá un emprendedor para crear oportunidades.

La escuela de la dirección sugiere que un emprendedor es una persona que organiza o dirige una empresa asumiendo el riesgo por la obtención de beneficio. Además de asumir riesgos los emprendedores planifican, organizan, gestionan los recursos humanos, elaboran presupuestos, coordinan, controlan, supervisan, entre otras funciones directivas. Esta corriente hace referencia a los aspectos técnicos de la dirección que pueden ser transmitidos y por tanto aprendidos en universidades o escuelas de formación. El aspecto central es, por tanto, que el emprendedor puede ser enseñado.

La escuela del liderazgo promulga que los emprendedores deben poseer las características que sean atractivas para influir en el comportamiento de otras personas y así lograr sus propósitos y objetivos. Los emprendedores deberán ajustar sus estilos de liderazgo según la situación a la que se enfrenten. Esta escuela recoge la parte no técnica de la dirección ya que se basa en habilidades que no se pueden aprender ni transmitir con mucha facilidad.

Para finalizar, la escuela del espíritu intraemprendedor surge por la necesidad de impulsar la innovación y la competitividad dentro de las organizaciones. Esta corriente de pensamiento asume que la innovación puede ser lograda en las organizaciones ya existentes animando a la gente para que trabajen como emprendedores en unidades semi

autónomas. De este modo, los individuos trabajan en equipos para solucionar problemas y crear oportunidades con la libertad necesaria para poder ser emprendedores. Según esta clasificación, la investigación que llevamos a cabo queda enmarcada dentro de esta sexta escuela o escuela del espíritu intraemprendedor cuya teoría desarrollaremos en profundidad a lo largo de este capítulo.

Nuevamente observamos como los diferentes enfoques que traten el espíritu emprendedor ofrecen visiones parciales, no excluyentes sino complementarias, de una realidad muy amplia y que cuenta con múltiples facetas.

## 3.2. NOCIÓN DE ESPÍRITU EMPRENDEDOR CORPORATIVO

No es fácil definir el espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*). Los diferentes autores generalmente se muestran de acuerdo al incidir en la naturaleza emprendedora de las actividades en el interior de las organizaciones y sin embargo difieren en la terminología utilizada a la hora de describir dichas actividades (Galán y Pizarro, 2005; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Sharma y Chrisman, 1999). La dificultad es doble, ya que para el mismo término podemos encontrar definiciones diferentes mientras que la misma definición puede hacer referencia a dos o más términos distintos. Además, la traducción al castellano ha supuesto una dificultad añadida pues, según el traductor, se han utilizado locuciones diferentes y en algunas ocasiones poco adecuadas[6].

[6] Por este motivo, cada vez que introduzcamos un término que haga referencia al espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) aparecerá entre paréntesis y en cursiva su vocablo original anglosajón. Además, para evitar la confusión del lector y conseguir que se comprenda la terminología rápidamente, en este epígrafe donde se introducen todas las definiciones aparecerán siempre los términos en los dos idiomas. En los siguientes epígrafes aparecerán los términos sólo en castellano excepto cuando sean introducidos por primera vez.

Así, existe un amplio debate sobre el concepto de espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*). Mientras que algunos investigadores lo tratan como sinónimo del espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) otros lo consideran igual a la creación de un nuevo negocio (*new venturing*) en una organización ya existente y algunos defienden que es lo mismo que el espíritu emprendedor (*entrepreneurship*). Ante tal variedad de opiniones, el objetivo de este epígrafe es el de aclarar estos y otros términos relacionados.

Por ello, con el propósito de esclarecer la terminología utilizada en el campo del espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*), las tablas 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5 ofrecen un listado cronológico de definiciones y de términos similares publicados por la comunidad científica. Dichas tablas amplían el trabajo iniciado por Sharma y Chrisman (1999) y recogen las expresiones más utilizadas con el significado que le asignan los principales investigadores del tema. Podemos comprobar como existen múltiples términos que hacen referencia a conceptos similares y que, lejos de existir consenso entre los investigadores, las definiciones entre ellos varían considerablemente.

**Tabla 3.2: Principales nociones de espíritu emprendedor corporativo** (*corporate entrepreneurship*) **y espíritu emprendedor corporativo interno** (*internal corporate entrepreneurship*)

| Autores | Definición |
|---|---|
| Schollhammer (1982, p. 211) | "El espíritu emprendedor interno (*internal entrepreneurship*) o intracorporativo (*intra-corporate entrepreneurship*) hace referencia a todas las actividades emprendedoras formalizadas dentro de organizaciones ya existentes. Las actividades emprendedoras internas formalizadas son aquellas que reciben autorizaciones organizativas explícitas y asignaciones de recursos con el propósito de fomentar la innovación en la compañía (el desarrollo de productos nuevos, la mejora de productos, de nuevos métodos o procedimientos)." |

| | |
|---|---|
| Burgelman (1983b, p. 1349) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) hace referencia al proceso por el cual las empresas diversifican a través del desarrollo interno. Tal diversificación requiere de nuevas combinaciones de recursos que amplíen las actividades de la empresa hacia áreas no relacionadas, o poco relacionadas, con su dominio actual de competencias y con su correspondiente conjunto de oportunidades." |
| Miller (1983, p. 770) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) es el compromiso de una compañía para innovar en sus negocios ya existentes. Es el proceso por el cual las compañías se renuevan a sí mismas y a sus mercados." |
| Burgelman (1984, p. 154) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) supone aumentar el dominio de competencias de la empresa, así como su correspondiente conjunto de oportunidades, a través de la generación interna de nuevas combinaciones de recursos." |
| Vesper (1984, p. 295) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) implica la iniciativa de los empleados de los niveles más bajos de la organización para emprender algo nuevo. Es una innovación llevada a cabo por subordinados sin que sus directivos hayan sido preguntados, sin que lo esperen, o incluso quizás sin que hayan dado su permiso para hacerlo." |
| Spann, Adams y Wortman (1988, p. 149) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) consiste en el establecimiento de una organización empresarial separada (normalmente en forma de centro de negocio, de unidad estratégica de negocio, de división o de subsidiaria) para introducir un nuevo producto, servicio o para crear un nuevo mercado o utilizar una nueva tecnología." |
| Jennings y Lumpkin (1989, p. 489) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) se define como el grado de desarrollo de nuevos productos y/o nuevos mercados. Una organización es emprendedora si desarrolla un mayor número de nuevos productos y/o nuevos mercados que la media de organizaciones." |
| Guth y Ginsberg (1990, p. 5) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) engloba dos tipos de fenómenos y los procesos que los rodean (1) el nacimiento de negocios nuevos dentro de las empresas ya existentes (*corporate venturing*), y (2) la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas clave sobre las que fueron construidas (*corporate renewal*)." |

| | |
|---|---|
| Schendel (1990, p. 2) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) implica la idea de nacimiento de nuevos negocios dentro de un negocio ya existente y la transformación de su estancamiento, dada la necesidad de renovación y reactivación del negocio ya existente." |
| Stevenson y Jarillo (1990, p. 23) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) es el proceso a través del cual individuos dentro de las organizaciones a las que pertenecen persiguen oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan en ese momento." |
| Zahra (1991, p.262) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) se refiere a las actividades formales e informales encaminadas a crear nuevos negocios en compañías establecidas a través de innovaciones de productos y de procesos y del desarrollo de mercados. Esas actividades pueden tener lugar a nivel corporativo, de división, funcional o de proyecto con el objetivo de mejorar la posición competitiva de la compañía y su desempeño financiero. El espíritu emprendedor corporativo también supone la renovación estratégica de un negocio existente." |
| Jones y Butler (1992, p. 734 y 735) | "El espíritu emprendedor corporativo interno (*internal corporate entrepreneurship*) hace referencia al comportamiento emprendedor dentro de una empresa." "El espíritu emprendedor se define como el proceso por el cual las empresas advierten las oportunidades y actúan para organizar las transacciones entre los factores de producción con creatividad con objeto de crear plusvalías." |
| Zahra (1993a, p. 321) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) es un proceso de renovación estratégica que tiene dos dimensiones diferenciadas pero relacionadas: la innovación y creación de negocios (*venturing*) y la renovación estratégica (*strategic renewal*)." |
| Zahra (1995, p. 227) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) es la suma de los esfuerzos de una compañía en innovación, renovación y creación de negocios (*venturing*). La innovación implica crear e introducir productos, procesos productivos, y sistemas organizativos. La renovación significa la revitalización de las operaciones de la compañía cambiando el alcance de sus negocios, de sus enfoques competitivos o de ambos. La creación de negocios significa que la empresa acometerá nuevos negocios expandiendo sus operaciones en los mercados existentes o en otros nuevos." |

| | |
|---|---|
| Birkinshaw (1997, p. 210) | "Siendo el espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) una actitud de alerta hacia las oportunidades de mercado, el espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) se define como una iniciativa de un proyecto proactivo y diferenciado que anticipa a la corporación una nueva forma para usar o desarrollar sus recursos." |
| Chung y Gibbons (1997, p. 13) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) es un proceso organizacional de transformación de ideas individuales en acciones colectivas a través de la dirección de la incertidumbre." |
| Sharma y Chrisman (1999, p. 18) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) es el proceso por el cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o propician la renovación o la innovación dentro de dicha organización." |
| McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005, p. 352) | "El espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) puede ser definido como el esfuerzo por promover la innovación desde una perspectiva organizacional interna, a través de la evaluación de nuevas oportunidades potenciales, de la asignación de recursos y de la explotación y comercialización de dichas oportunidades." |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.3: Principales nociones de creación de negocios** (*venturing*)**, creación de negocios internos** (*internal venturing*)**, creación de negocios corporativos** (*corporate venturing*)**, creación de negocios corporativos internos** (*internal corporate venturing*) **y creación de nuevos negocios** (*new business venturing*)

| Autores | Definición |
|---|---|
| von Hippel (1977, p. 163) | "La creación de negocios corporativos (*corporate venturing*) es una actividad que busca generar nuevos negocios para la corporación en la que reside a través del establecimiento de negocios corporativos externos o internos." |
| Biggadike (1979, p. 104) | "La creación de negocios corporativos (*corporate venturing*) se define como un negocio que comercializa un producto o servicio, que la compañía matriz no ha comercializado previamente y que requiere de ésta para obtener equipamiento nuevo, personal nuevo o conocimiento nuevo." |

| | |
|---|---|
| Roberts y Berry (1985, p. 6) | "La creación de negocios internos (*internal ventures*) son los intentos de una empresa de entrar en diferentes mercados o de desarrollar productos que sean sustancialmente distintos de aquellos existentes en su base de negocios estableciendo una entidad separada dentro del cuerpo corporativo ya existente." |
| Ellis y Taylor (1987, p. 528) | "La creación de negocios corporativos (*corporate venturing*) tiene como premisa perseguir una estrategia de actividades actuales no relacionadas, que adopta la estructura de una unidad independiente y que implica un proceso de ensamblaje y configuración de los recursos nuevos." |
| Zajac, Golden, Shortell (1991, p.171) | "La creación de negocios corporativos internos (i*nternal corporate venturing*) implica el establecimiento de una unidad de negocios dotada de personal internamente que es semi autónoma y que está respaldada por la organización que mantiene la autoridad en última instancia. " |
| Block y McMillan (1993, p. 14) | "Un proyecto es un negocio corporativo (*corporate venture*) cuando éste (a) implique una actividad nueva para la organización, (b) esté iniciado o dirigido internamente, (c) implique de forma significativa un mayor riesgo de fracaso o mayores pérdidas que el negocio central de la organización, (d) se caracterice por una mayor incertidumbre que el negocio central, (e) sea dirigido de forma separada durante un periodo de su duración, (f) se lleve a cabo con el propósito de incrementar las ventas, el beneficio, la productividad o la calidad." |
| Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993, p. 30) | "La creación de negocios (*venture*) puede ser aplicada al desarrollo de nuevos intentos de negocios dentro de un marco corporativo." |
| McGrath, Venkataraman y MacMillan (1994, p. 352) | "La creación de negocios corporativos (*corporate venturing*) representa la actividad emprendedora dentro de una organización establecida, lo que se traduce en tentativas de crear productos, entrar en mercados o introducir procesos innovadores nuevos para la empresa." |
| Stopford y Baden-Fuller (1994, p. 522) | "La creación de nuevos negocios (*new business venturing*) tiene lugar cuando los individuos o los pequeños equipos constituyen grupos emprendedores dentro de una organización capaces de persuadir a otros alterando sus comportamientos, e influenciando así la creación de nuevos recursos corporativos." |
| Zahra (1996, p. 1715) | "La creación de negocios (*venturing*) significa que la empresa entrará en negocios nuevos extendiendo sus operaciones en mercados ya existentes o en otros nuevos." |

Fuente: Elaboración propia

| **Tabla 3.4: Principales nociones de espíritu intraemprendedor** (*intrapreneurship*) | |
|---|---|
| **Autores** | **Definición** |
| Nielson, Peters y Hisrich (1985, p. 181) | "El espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) es el desarrollo, dentro de una gran organización, de mercados internos y de unidades relativamente pequeñas e independientes diseñadas para crear, analizar internamente el mercado, y desarrollar servicios de personal mejorados y/o innovadores, tecnologías o métodos dentro de la organización." |
| Pinchot (1985, p. 9) | "Los intraemprendedores (*intrapreneurs*) son algunos de los "soñadores que realizan". Aquellos que llevan a la práctica la responsabilidad de crear innovación de cualquier tipo dentro de una organización. Podrán ser los creadores o los inventores pero siempre son los soñadores que entienden como convertir una idea en una realidad rentable." |
| Knight (1987, p. 285) | "Un intraemprendedor (*intrapreneur*) es un empleado corporativo que introduce y dirige un proyecto innovador dentro de un entorno corporativo como si fuera un emprendedor independiente." |
| Kuratko, Montagno y Hornsby (1990, p. 50) | "El espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) es un comportamiento estratégico autónomo de los empleados para explotar una determinada oportunidad de negocios." |
| Block y MacMillan (1993, p. 3) | "El espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) trata sobre la implementación de innovaciones en organizaciones donde los empleados inician el proceso de un modo que va desde abajo hacia arriba." |
| Antoncic y Hisrich (2001, p. 498) | "El espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) 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 (*new business ventures*) sino también a otras actividades innovadoras y a adaptaciones tales como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y posiciones competitivas." |

Fuente: Elaboración propia

| **Tabla 3.5: Principales nociones de renovación** (*renewal*)**, renovación estratégica** (*strategic renewal*) **y renovación organizacional** (*organizational renewal*) | |
|---|---|
| **Autores** | **Definición** |
| Guth y Ginsberg (1990, p. 6) | "La renovación estratégica (*strategic renewal*) implica la creación de nueva riqueza a través de nuevas combinaciones de recursos." |

| | |
|---|---|
| Zahra (1993a, p. 321) | "La renovación (*renewal*) tiene muchas facetas, incluida la redefinición del concepto de negocio, la reorganización y la introducción de extensos sistemas de cambio para la innovación. La renovación se logra a través de la redefinición de la misión de la empresa, a través de la reorientación creativa de los recursos, llevando a cabo nuevas combinaciones de productos y tecnologías." |
| Stopford y Baden-Fuller (1994, p. 522) | "La renovación organizacional (*organizational renewal*) cambia el patrón de recursos del negocio para lograr un desempeño económico global mejorado y sostenible. Para que el desempeño sea sostenible son necesarios mayores esfuerzos, y que se vean implicados no sólo unos pocos individuos y la función financiera." |
| Zahra (1995, p. 227) | "La renovación (*renewal*) 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 para los accionistas." |

Fuente: Elaboración propia

Como se desprende de las tablas anteriores, la amplitud de nociones es tal que varios autores en años consecutivos ofrecen definiciones distintas para el mismo término. De este modo se utiliza el mismo vocablo pero con significado diferente según el momento del tiempo, mientras que otras veces se usan términos distintos para describir el mismo fenómeno.

No obstante, podemos identificar en muchas de esas definiciones una serie de elementos comunes: el nacimiento de nuevos negocios dentro de negocios ya existentes; la proactividad; la asunción de riesgos; la creación o la innovación en organizaciones que ya existen; y la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las principales áreas de negocios.

Así, el espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) refleja los esfuerzos hechos en una organización por mejorar o por desarrollar su trabajo interno y/o sus negocios internos. Aunque hace referencia al nivel organizacional, también existe el término intraemprendedor (*intrapreneur*) referido al nivel individual. Éste califica a la persona que trabaja con espíritu emprendedor en el interior de una organización ya establecida con el ánimo de mejorarla o desarrollarla aprovechando las oportunidades. Un *intrapreneur* actúa como un emprendedor que desarrolla sus propias ideas pero sin necesidad de ser el propietario de la empresa (Cunningham y Lischeron, 1991).

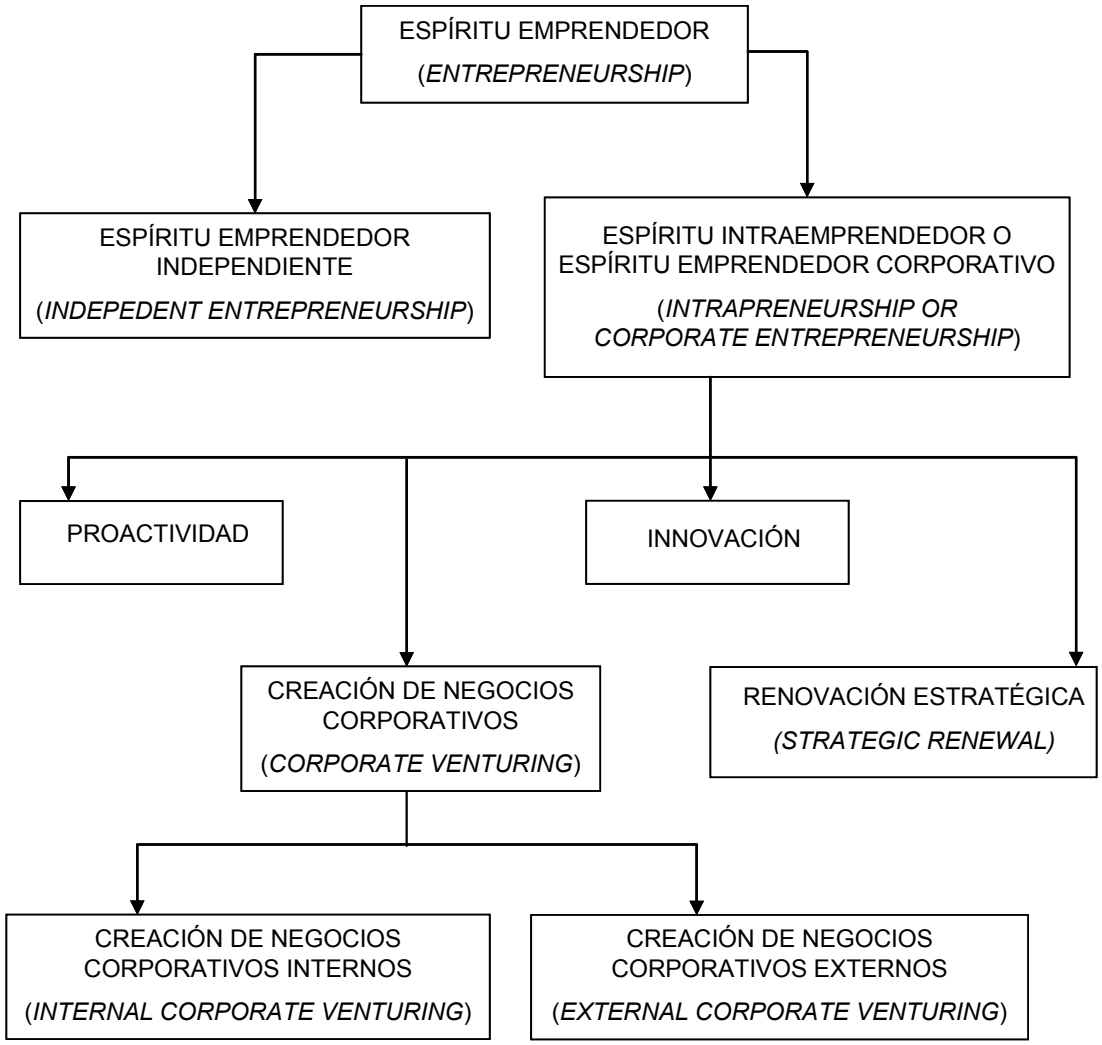
A partir del anterior listado de términos y buscando la conciliación de los mismos podemos establecer la jerarquía que se refleja en la figura 3.1.

Al inicio del desarrollo y sistematización de la investigación referente al espíritu emprendedor (*entrepreneurship*), los autores solían tomar la definición más simple y operativa de un emprendedor suponiendo que éste era la persona que fundaba su propia empresa. De este modo, los términos espíritu emprendedor y creación de nuevos negocios (*new venture creation*) o creación de negocios corporativos (*corporate venturing*) eran utilizados como sinónimos (ej. Begley y Boyd, 1987).

Hoy día se ha ido añadiendo mayor complejidad conforme la investigación ha ido progresando y la definición más repetida por los investigadores de espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) engloba actuaciones de creación organizacional, renovación o innovación que tienen lugar dentro o fuera de una organización ya existente (ej. Gartner, 1985; Schumpeter 1934; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1993a). Del mismo modo, hoy encontramos repetido en la literatura científica que los emprendedores (*entrepreneurs*) son individuos o grupos de individuos

que actúan independientemente o como parte de un sistema corporativo, que crean nuevas organizaciones o promueven la renovación o la innovación dentro de una organización ya existente. El espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) puede ser independiente o corporativo y significa creación o renovación. Es el término más amplio y engloba al resto de conceptos.

**Figura 3.1: Jerarquía en la terminología del espíritu emprendedor**




Fuente: Elaboración propia basado en Antoncic y Hisrich (2001) y Sharma y Chrisman (1999)

Lo que diferencia a un emprendedor (*entrepreneur*) de un emprendedor corporativo (*corporate entrepreneur*) en la mayoría de las publicaciones científicas, es el contexto de actuación. El término emprendedor (*entrepreneur*) se suele usar para identificar a aquellos individuos que innovan para ellos mismos, mientras que el término emprendedor corporativo (*corporate entrepreneur*) identifica a aquellos que innovan en nombre de una organización (Carrier, 1996). Sin embargo, en términos estrictos, el término emprendedor (*entrepreneur*), tal y como muestra la figura 3.1, engloba las dos acepciones anteriores y deberemos referirnos al espíritu emprendedor independiente (*independent entrepreneurship*) para definir los esfuerzos emprendedores de aquellos individuos que operan fuera del contexto de una organización y al espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) para referirnos al proceso a través del cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización ya existente, crean una nueva organización o promueven la renovación o la innovación dentro de dicha organización.

Algunas investigaciones muestran ciertas diferencias en los aspectos motivacionales entre el emprendedor independiente (*independent entrepreneurship*) y el emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) (Menzel et al., 2007). Así para un emprendedor independiente lo más importante es la posibilidad de lograr riqueza personal mientras que en el caso del emprendedor corporativo es posible que su empleador se beneficie más de los ingresos financieros obtenidos como resultado de sus acciones. A cambio parece que el riesgo que asume el emprendedor independiente es mayor pues arriesga con frecuencia su patrimonio personal, cosa que no ocurre en el caso de los emprendedores corporativos.

Dentro del espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*), son numerosos los autores (ej. Guth y Ginsberg,

1990; Schendel 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1995) que defienden la existencia de tres fenómenos que pueden o no estar interrelacionados: el nacimiento de nuevos negocios dentro de la corporación ya existente (*corporate venturing*), la transformación de la organización a través de la renovación o de la reestructuración de las ideas claves sobre las que está construida (*strategic renewal*) y la innovación. El espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) está compuesto por esas mismas tres dimensiones y además por la proactividad (Antoncic y Hisrich, 2001). Otros autores también consideran la proactividad una característica más del espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) (ej. Zahra y Covin, 1995). Por tanto, podemos considerar que ambos términos, el espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) y el espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*), son sinónimos y como tales serán utilizados a los largo de este estudio.

Pero no todos los autores consideran que el espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) y el espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) son la misma cosa. Así, por ejemplo, algunos investigadores profesan que ambos conceptos representan fenómenos levemente diferentes de la renovación organizacional (ej. Greene, Brush y Hart, 1999) y que el espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*) se orienta más a las iniciativas independientes de los empleados que el espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) (ej. Amo y Kolvereid, 2005). Antoncic y Hinsrich (2003) consideran que para los trabajos que tratan el espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) a nivel organizacional el término espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) es el más apropiado, mientras que para aquellas investigaciones que se centran en el estudio de las intenciones de comportamiento, el término más correcto es el de espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*). En nuestra opinión, esta diferenciación, lejos de aclarar la terminología, añade complejidad a

cualquier análisis posterior lo que justifica que no sea utilizada en la presente investigación, al mismo tiempo, bastará considerar las características individuales de los empleados en el ámbito organizacional para que ambos términos converjan en uno.

Retomando la figura 3.1, en la base del esquema, falta detallar que la creación de negocios corporativos puede ser externa o interna. La externa (*external corporate venturing*) se refiere a las actividades de creación de negocios corporativos que dan lugar a la creación de entidades organizacionales autónomas o semi autónomas que residen fuera de los dominios organizacionales existentes (por ejemplo *venture nurturing, venture spin-offs* o *joint ventures*). La interna (*internal corporate venturing*) se refiere a las actividades de creación de negocios corporativos que dan lugar a la creación de entidades organizacionales que residen dentro del dominio organizacional ya existente (por ejemplo *venture champion* y *venture teams*). En este último caso la empresa establece una entidad separada pero dentro de la matriz, con el propósito de entrar en nuevos mercados o de desarrollar nuevos productos.

Por último, cabe precisar que algunos investigadores han usado la locución "creación de negocios corporativos" (*corporate venturing*) como sinónimo del término "espíritu emprendedor corporativo" *(corporate entrepreneurship*) (ej. Stopford y Baden-Fuller, 1994)[7]. En nuestra opinión tal similitud es imprecisa y sin embargo, como ya hemos comentado, consideramos que sí son sinónimos los términos "espíritu emprendedor corporativo" (*corporate entrepreneurship*) y "espíritu intraemprendedor" (*intrapreneurship*) y que la creación de negocios corporativos (*corporate venturing*) es un concepto más estrecho que implica la creación de una nueva entidad dentro de la corporación y que queda, como muestra la figura 3.1, por debajo de los otros dos conceptos

[7] La terminología utilizada por Stopford y Baden-Fuller (1994) será discutida más ampliamente en el apartado dedicado a los tipos de espíritu emprendedor corporativo.

en la jerarquía terminológica, considerándose un subconjunto de estos. Expresado de otro modo, podemos considerar dos tipos de organizaciones, las ya existentes y las que emergen, pero el desarrollo de la capacidad intraemprendedora puede acoplar estos dos tipos al crear una nueva organización dentro de otra ya existente (Heller, 1999).

Para esclarecer completamente el término objeto de nuestro estudio hemos de decir que también existe divergencia entre los autores a la hora de considerar el tamaño de las organizaciones objeto de estudio. Así, algunos investigadores han limitado la definición de espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) a las grandes corporaciones excluyendo a las pequeñas organizaciones (ej. Burgelman, 1983b; Pinchot, 1985; Rule e Irwin, 1988) mientras que otros investigadores han considerado que el espíritu emprendedor corporativo tiene lugar con independencia del tamaño de la organización (ej. Antoncic y Hisrich, 2001, 2003; Carrier, 1996). Los autores que excluyen a las pequeñas organizaciones consideran que el espíritu emprendedor corporativo es un antídoto para el anquilosamiento que sufren las organizaciones grandes (Sambrook y Roberts, 2005). Las empresas pequeñas son más flexibles y, a pesar de la falta de recursos o de que haya poco apoyo a la investigación, siempre pueden reaccionar con mayor rapidez (Beaver, 2003). Por el contrario, las organizaciones más grandes pierden esas valiosas características por el peso de su tamaño y se convierten en lentas burocracias con grandes jerarquías que reaccionan con lentitud (Thornberry, 2001). En nuestra investigación analizamos organizaciones grandes y pequeñas y estudiamos las posibles diferencias en base al tamaño.

Para ultimar las aclaraciones conceptuales, debemos analizar las diferentes alternativas de crecimiento que tiene una corporación y que aparecen reflejadas en la figura 3.2. Según Block y MacMillan (1993), formarán parte del espíritu emprendedor corporativo aquellas actividades

que conllevan un producto y/o un mercado nuevo pero no aquellas desarrolladas para aumentar la penetración de mercado o la cuota de mercado.

**Figura 3.2: Alternativas de crecimiento corporativo**

| Mercado / Producto | Antiguo | Nuevo |
|---|---|---|
| Antiguo | Mayor Penetración<br>Incremento de la cuota | Desarrollo de nuevos mercados |
| Nuevo | Desarrollo de nuevos productos | Diversificación |

Fuente: Block y MacMillan (1993)

Sin embargo, aunque tal afirmación es totalmente cierta y parece claro que integran el espíritu emprendedor corporativo tanto el desarrollo de nuevos productos como de nuevos mercados así como la estrategia de diversificación, el espíritu emprendedor corporativo es algo más. Además de ayudar a la empresa a crear nuevos negocios a través de la innovación de productos y del desarrollo de mercados, el espíritu intraemprendedor también puede suponer la innovación de procesos y la renovación estratégica de las operaciones existentes (Ireland, Kuratko y Morris, 2006), lo que sin duda hará que aumente la penetración en el mercado o la cuota de mercado. Por tanto, formará parte del espíritu emprendedor corporativo cualquier alternativa de crecimiento corporativo. Dicho de otra forma, el espíritu emprendedor corporativo está ligado a la innovación, que como ya hemos comentado es uno de los elementos comunes de las definiciones del término, pero la innovación presenta distintos grados de de novedad pudiendo ir desde un simple cambio de estilo al inicio de todo un nuevo negocio.

Para finalizar, después de analizar la literatura existente y para el desarrollo del resto de nuestro trabajo de investigación, recogemos el trabajo de Sharma y Chrisman (1999) donde los autores afirman que las definiciones más amplias se adecuan mejor a campos de estudio que se encuentran en las etapas más tempranas de su desarrollo. Por ello, la definición que seguimos es aquella que expone que el espíritu emprendedor corporativo o espíritu intraemprendedor es un comportamiento o actitud que tiene lugar en el interior de una organización, con independencia del tamaño de la misma, y que se refiere no sólo a la creación de negocios nuevos sino también a otras actividades relacionadas con la innovación tales como el desarrollo de nuevos productos, de servicios, de tecnologías, de técnicas administrativas, de estrategias o de posiciones competitivas. Así, se considera que las actividades de una organización con espíritu emprendedor corporativo se relacionan con la proactividad, la innovación, la autorrenovación y/o la creación de nuevos negocios.

## 3.3. DIMENSIONES DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR CORPORATIVO

Con frecuencia, los investigadores explican el contenido del constructo espíritu emprendedor corporativo a través de las dimensiones que lo conforman. Las dimensiones, los tipos y las características del espíritu emprendedor corporativo suelen aparecer conjuntamente siendo difícil su separación, lo que pone de manifiesto que se está describiendo una realidad difícil de seccionar. En este apartado analizamos las dimensiones que componen el espíritu emprendedor corporativo, entendiendo cada dimensión como un conjunto de actividades diferentes que llevarán a cabo las organizaciones que desarrollen y que aprovechen dicha capacidad intraemprendedora. En un apartado posterior analizaremos en profundidad los tipos de espíritu emprendedor

corporativo que surgirán según cuál o cuáles de estas dimensiones haya sido más ampliamente desarrollada en el seno de la organización.

Para una mejor comprensión del constructo objeto de nuestro estudio se hace imprescindible la definición y análisis de las dimensiones que lo componen. Siguiendo a Antoncic y Hisrich (2003), las investigaciones que analizan las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo, en orden cronológico, pueden ser resumidas en la tabla 3.6:

**Tabla 3.6: Dimensiones del espíritu emprendedor corporativo**

| Autores | Concepto | Dimensiones |
|---|---|---|
| Miller y Friesen (1983, p. 222) | Innovación (*Innovation*) | - Nuevos productos (*New products*)<br>- Asunción de riesgos (*Risk taking*)<br>- Proactividad (*Proactiveness*) |
| Covin y Slevin (1986, y 1991, p. 10) | Postura emprendedora (*Entrepreneurial posture*) | - Asunción de riesgos (*Risk taking*)<br>- Innovación (*Innovativeness*)<br>- Proactividad (*Proactiveness*) |
| Guth y Ginsberg (1990, p. 5) | Espíritu emprendedor corporativo (*Corporate entrepreneurship*) | - Innovación interna o creación de negocios (*Internal innovation or venturing*)<br>- Renovación estratégica (*Strategic renewal*) |
| Zahra (1993, p. 321) | Espíritu emprendedor corporativo (*Corporate entrepreneurship*) | - Innovación y creación de negocios (*Innovation and venturing*)<br>- Renovación estratégica (*Strategic renewal*) |
| Lumpkin y Dess (1996, pp. 140-148) | Orientación emprendedora (*Entrepreneurial orientation*) | - Autonomía (*Autonomy*)<br>- Innovación (*Inovativeness*)<br>- Asunción de riesgos (*Risk taking*)<br>- Proactividad (*Proactiveness*)<br>- Agresividad competitiva (*Competitive aggressiveness*) |
| Knight (1997, p. 214) | Orientación emprendedora (*Entrepreneurial orientation*) | - Innovación (*Inovativeness*)<br>- Proactividad (*Proactiveness*) |

Fuente: Antoncic y Hisrich (2003)

Antoncic y Hisrich (2003) identifican dos corrientes de estudio que consideran complementarias. La primera de ellas está representada por

las aportaciones de Miller y Friesen (1983), Covin y Slevin (1991), Lumpkin y Dess (1996) y Knight (1997) y es un enfoque de orientación emprendedora en el que las características centrales son la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, aunque ampliadas en el caso de Lumpkin y Dess (1996) al considerar la autonomía y la agresividad competitiva y reducidas en el caso de Knight (1997) en consideración a sus resultados empíricos obtenidos. Éste es un enfoque clásico en las investigaciones sobre el espíritu emprendedor considerado por otros muchos autores (ej. Miller, 1983; Wiklund y Shepherd, 2003; Zahra y Covin, 1995).

Dentro de este enfoque encontramos en primer lugar la innovación, que se refiere a la habilidad de la compañía para crear nuevos productos o modificar los ya existentes y así encontrar las demandas para sus mercados actuales y futuros (Miller, 1983). La innovación incluye, además del desarrollo de nuevos productos y la mejora de productos, el perfeccionamiento de los procedimientos y métodos de producción. También se relaciona con la amplitud y frecuencia con la que se producen innovaciones en los productos y con la tendencia al liderazgo tecnológico (Antoncic y Hisrich, 2001). La innovación refleja la tendencia a apoyar las nuevas ideas, lo novedoso, la experimentación y los procesos creativos apartándose de las prácticas y tecnologías establecidas (Lumpkin y Dess, 1996).

En segundo lugar, la proactividad hace referencia a la libertad de experimentación ya sea a nivel individual o por la organización en su totalidad (Stopford y Baden-Fuller, 1994). En esta dimensión reside la capacidad de la compañía para imponerse a los competidores a la hora de introducir nuevos productos, servicios o tecnologías en el mercado (Miller, 1983). Es un constructo con varias dimensiones que incluye la iniciativa, asumir riesgos a través de la experimentación y la agresividad competitiva o el atrevimiento al perseguir las oportunidades. Estas

conductas quedan reflejadas en las tendencias y actividades de la alta dirección (Antoncic y Hisrich, 2001). El concepto de proactividad se refiere al grado en el cual las organizaciones intentan estar al frente tomando la iniciativa, más que siguiendo a los competidores, en la introducción de productos o servicios nuevos, en las tecnologías de explotación y en las técnicas administrativas. La proactividad refleja la postura de anticiparse al actuar sobre las futuras carencias y necesidades del mercado, creando así la ventaja con respecto a los competidores al ser el primero en actuar (Lumpkin y Dess, 1996).

En tercer lugar destacamos la asunción de riesgos, que es la voluntad de la compañía para emprender estrategias o negocios cuyo resultado está sujeto a una gran incertidumbre (Miller, 1983). Implica comprometer recursos en proyectos donde los resultados son inciertos y donde los costes derivados del fracaso pueden ser altos (Wiklund y Shepherd, 2003). El riesgo, como la posibilidad de pérdida, debe ser visto como una característica inherente a la innovación, a la creación de negocios nuevos, y a las acciones proactivas de las empresas (Antoncic y Hisrich, 2003). Por ello, algunos autores argumentan una posible fuerte asociación entre esta dimensión y el resto de dimensiones que componen el espíritu intraemprendedor (ej. Lumpkin y Dess, 1996).

En cuarto lugar, la autonomía es la acción independiente de un individuo o de un equipo al producir una idea y ponerla en práctica hasta su finalización (Lumpkin y Dess, 1996). Es la dimensión que hallamos repetida con menor frecuencia en la literatura científica que se refiere al espíritu emprendedor corporativo pues suele estudiarse como una característica individual y no organizativa (Antoncic y Hisrich, 2003).

Por último, en quinto lugar debemos destacar la agresividad competitiva que se define como la propensión a retar directa y intensamente a los competidores para lograr entrar en sus mercados o

para mejorar la posición competitiva (Lumpkin y Dess, 1996). Es la voluntad y el deseo de enfrentarse a los competidores y de dominarlos. Al igual que ocurre con la asunción de riesgos, algunos investigadores consideran esta dimensión como parte de la proactividad (ej. Knight, 1997; Miller y Friesen, 1983).

La segunda corriente de estudio de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo, la conforman los trabajos de Guth y Ginsberg (1990) y de Zahra (2001, 2003) y es un enfoque de orientación emprendedora corporativa que toma los factores reflejados en la innovación descrita por Schumpeter (1934) para considerarlos en su sentido más amplio[8]. Esta corriente identifica dos características importantes a nivel organizacional, por un lado las actividades de creación de negocios corporativos por una organización ya establecida y, por otro, la renovación estratégica.

La creación de negocios corporativos (*corporate venturing*) es la función que tradicionalmente han venido desempeñando los emprendedores independientes por lo que encaja perfectamente en el espíritu emprendedor corporativo. Se refiere a la búsqueda e introducción de negocios nuevos pero que estén relacionados con los productos o mercados actuales de la organización. Otros autores denominan a esta dimensión creación de nuevos negocios (*new business venturing*) (ej. Antoncic y Hisrich, 2001). Es una dimensión muy importante del espíritu intraemprendedor dado que puede resultar en la creación de un nuevo negocio dentro de la organización y, como ya hemos comentado, esto es exactamente lo que muchos autores ofrecen como definición del término. La introducción de nuevos negocios se puede buscar redefiniendo los

[8] En su sentido más amplio, la innovación es considerada no sólo como la creación de nuevos negocios sino también, por ejemplo, como la persecución de soluciones nuevas o creativas para enfrentarse a los retos de la empresa, el desarrollo o mejora de productos, servicios, mercados, técnicas administrativas, tecnologías para el desempeño de las funciones administrativas, o también cambios en la estrategia, en la organización o en las negociaciones con los competidores (Antoncic y Hisrich, 2001).

productos o servicios de la empresa pero también desarrollando nuevos mercados relacionados y, para las grandes corporaciones, constituyendo unidades o incluso empresas formalmente autónomas o semiautónomas. En cualquier caso y con independencia del tamaño de la organización, esta dimensión se refiere a la creación de negocios nuevos dentro de la organización ya existente sin tener en consideración el nivel de autonomía.

Por último, la renovación estratégica (*strategic renewal*) o autorrenovación (*self-renewal*) refleja la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas principales sobre las que se apoya toda la organización (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1991). Incluye la reformulación de estrategias, la redefinición de negocios y la reorganización, reflejando el cambio organizativo. El imperativo organizativo de renovar continuamente los negocios de la organización y de conseguir cierta adaptabilidad y flexibilidad es considerado una de las características cruciales de toda corporación emprendedora.

Las dos corrientes desarrolladas no son consideradas excluyentes sino complementarias y pueden ser sumadas para obtener ocho dimensiones que conforman el contenido del espíritu emprendedor corporativo: la creación de nuevos negocios, el desarrollo de negocios, la innovación de producto y servicio, la innovación de proceso, la autorrenovación, la asunción de riesgos, la proactividad y la agresividad competitiva. Dichas dimensiones quedan resumidas en la tabla 3.7.

**Tabla 3.7: Las ocho dimensiones del espíritu intraemprendedor**

| Dimensión | Definición |
|---|---|
| Creación de nuevos negocios (*New ventures*) | Creación de nuevas unidades autónomas o semiautónomas o de nuevas empresas |
| Desarrollo de negocios (*New business*) | Búsqueda y entrada en nuevos negocios relacionados con los actuales productos o mercados |
| Innovación de producto/servicio (*Product/service innovativeness*) | Creación de nuevos productos y servicios |
| Innovación de procesos (*Process innovativeness*) | Innovaciones en los procedimientos y en las técnicas de producción |
| Autorrenovación (*Self-renewal*) | Reformulación de estrategias, reorganización y cambio organizacional |
| Asunción de riesgos (*Risk taking*) | Posibilidad de pérdidas relacionada con la rapidez al llevar a cabo acciones atrevidas por comprometer recursos al perseguir nuevas oportunidades |
| Proactividad (*Proactiveness*) | Orientación de la alta dirección a ser pioneros y a la asunción de iniciativas |
| Agresividad competitiva (*Competitive aggressiveness*) | Posición ofensiva hacia los competidores |

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

Estas ocho dimensiones pueden ser reagrupadas como se refleja en la tabla 3.8. Siguiendo una clasificación anterior, procedente de los mismos investigadores pero más reducida y operativa consideramos sólo cuatro dimensiones (Antoncic y Hisrich, 2001): la innovación (que incluye innovación de productos y servicios y la innovación de procesos), la proactividad (que, como algunos autores ya habían apuntado, contiene la agresividad competitiva y la asunción de riesgos), la creación de nuevos negocios (ya sean independientes o relacionados con el negocio actual de la organización) y la autorrenovación. Al considerar sólo cuatro dimensiones, en lugar de ocho, evitamos las fuertes asociaciones que seguro surgirían entre las ocho dimensiones del espíritu emprendedor corporativo en un estudio empírico posterior. Por este motivo y dada su mayor utilidad, es esta la clasificación que preferimos para nuestra investigación, de modo que la innovación, la proactividad, la creación de nuevos negocios y la autorrenovación serán las cuatro dimensiones

examinadas separadamente en nuestro modelo de estudio en donde analizaremos el efecto pormenorizado de cada una de ellas sobre el desempeño organizacional.

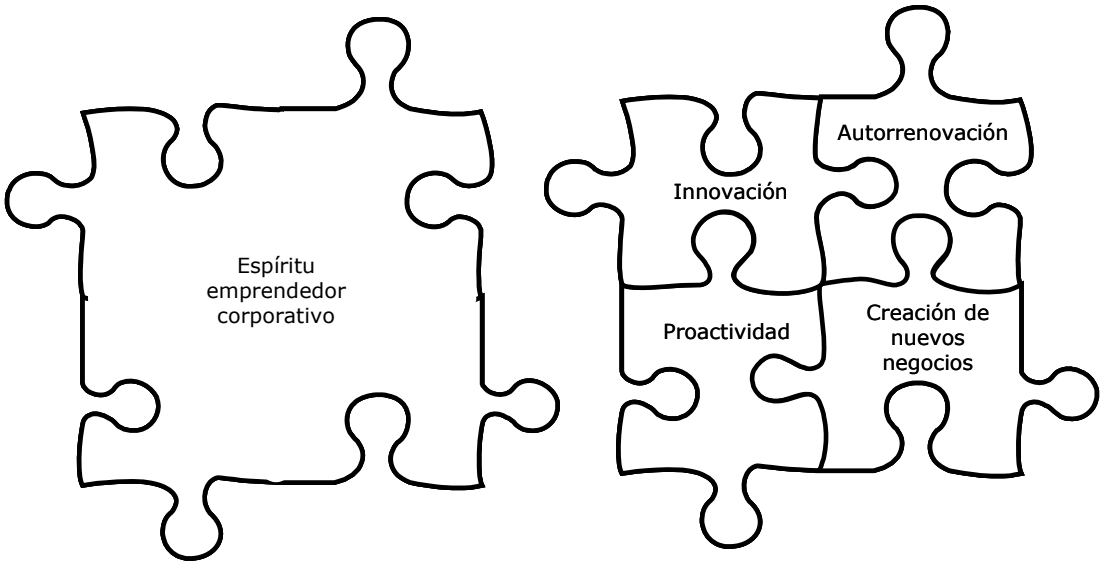
**Tabla 3.8: Reagrupación de las dimensiones del espíritu intraemprendedor**

| Ocho dimensiones | Cuatro dimensiones |
|---|---|
| Creación de negocios nuevos (*New ventures*) | Creación de negocios nuevos |
| Desarrollo de negocios (*New business*) | |
| Innovación de producto/servicio (*Product/service innovativeness*) | Innovación |
| Innovación de procesos (*Process innovativeness*) | |
| Autorrenovación (*Self-renewal*) | Autorrenovación |
| Asunción de riesgos (*Risk taking*) | Proactividad |
| Proactividad (*Proactiveness*) | |
| Agresividad competitiva (*Competitive aggressiveness*) | |

Fuente: Elaboración propia

Las cuatro dimensiones que forman el constructo constituyen aspectos diferentes entre sí quedando a la vez relacionadas al formar parte de la misma realidad. Es decir, son los bastante diferentes (discriminantes) como para no ser redundantes y lo suficientemente parecidas (correlacionadas o convergentes) como para pertenecer al mismo constructo. Esto significa que estas cuatro dimensiones deberán demostrar tanto validez discriminante como validez convergente en las pruebas estadísticas que realizaremos con posterioridad y así podremos asegurar que el espíritu emprendedor corporativo es un constructo multidimensional compuesto por cuatro elementos distintos pero relacionados.

**Figura 3.3: Dimensiones del espíritu emprendedor corporativo**




Fuente: elaboración propia

La figura 3.3 representa las cuatro dimensiones como parte de un todo que es la capacidad intraemprendedora y que a su vez habrá de acoplarse a las capacidades internas desarrolladas por la organización.

## 3.4. TIPOS DE ESPÍRITU EMPRENDEDOR CORPORATIVO

Hacer una clasificación de los tipos de espíritu emprendedor no es una tarea fácil si tenemos en consideración la confusión terminológica que ha imperado en la literatura científica que trata el espíritu intraemprendedor. No obstante, asumiendo las diferencias en la nomenclatura de los términos, que ya ha sido expuesta en el apartado dedicado a la nomenclatura del término, recogemos las clasificaciones más frecuentemente reseñadas en la literatura científica.

Cada dimensión del espíritu emprendedor comprende un conjunto de actividades diferenciadas aunque relacionadas que serán llevadas a cabo en mayor o menor medida por aquellas organizaciones que

desarrollen la capacidad intraemprendedora. Dado que, como hemos comentado más arriba, las dimensiones están claramente diferenciadas, una organización podrá avanzar en el desarrollo de sólo una de ellas, de varias a través de cualquier combinación posible o de todas en su conjunto, dando lugar a los diferentes tipos de espíritu emprendedor corporativo. De este modo, el tipo de espíritu emprendedor corporativo que predomine en una empresa dependerá de la dimensión o dimensiones que hayan sido más desarrolladas en la misma.

De forma general, muchos de los investigadores del tema clasifican los tipos de espíritu emprendedor en base a la innovación ya que ésta requiere de cambios o de nuevas combinaciones de recursos y también de la creación de nuevas capacidades que añaden diferentes posibilidades de posicionamiento en el mercado (ej. Schumpeter, 1936). Asimismo, hemos de tener en cuenta que cada tipo de espíritu intraemprendedor tiene características distintivas y habrá de ser considerarlo de forma separada (Guth y Ginsberg, 1990).

Una primera clasificación considera dos tipos de espíritu emprendedor corporativo (Guth y Ginsberg, 1990): la innovación a través de la creación de nuevos negocios en corporaciones ya establecidas y la renovación estratégica de las corporaciones ya establecidas. Posteriormente, Stopford y Banden-Fuller (1994) amplían la clasificación anterior con un nuevo tipo, que denominan innovación Schumpeteriana o romper las reglas del juego.

En esta primera clasificación, el primer tipo de espíritu emprendedor corporativo es la creación de nuevos negocios dentro de una organización ya existente, también llamado creación de negocios corporativos (*corporate venturing*)[9]. Aunque la creación de nuevos

[9] Stopford y Baden-Fuller (1994) denominan a este tipo intra emprendedor (*intrapreneur*). Nosotros consideramos que ambos términos hacen referencia a conceptos diferentes pues, como se comenta

negocios suele verse asociada al emprendedor individual es también un importante fenómeno corporativo (Burgelman, 1983b). Los individuos y los equipos pequeños pueden formar 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). Este tipo comienza cuando individuos de mentalidad emprendedora y equipos pequeños trabajan en ideas que están poco relacionadas con la estrategia global, en forma de experimentación autónoma. El problema es que, sin conexión con la estructura de poder, los resultados no podrán ser realmente aprovechados por la empresa.

El segundo tipo de espíritu intraemprendedor es el que da lugar a la transformación, renovación o rejuvenecimiento de las organizaciones existentes y se consigue alterando los modelos de recursos ya establecidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el desempeño (Burgelman, 1983b; Covin y Miles, 1999). La renovación estratégica implica la creación de nueva riqueza mediante combinaciones nuevas de recursos (Guth y Ginsberg, 1990). Para que la renovación sea sostenible serán necesarios mayores esfuerzos que en el caso anterior (Stopford y Banden-Fuller, 1994).

El tercer y último tipo de espíritu emprendedor dentro de esta primera clasificación, se refiere a la innovación Schumpeteriana que ocurrirá cuando la empresa cambie las reglas de competencia en su industria. El esfuerzo aquí será mucho mayor pues el comportamiento debe transformar no sólo a la empresa sino también el entorno competitivo de la industria (Stopford y Banden-Fuller, 1994).

---

en el apartado dedicado a las definiciones, la creación de negocios corporativos es parte del espíritu intra emprendedor y por tanto un término más reducido.

Como podemos observar, cada uno de estos tres tipos de espíritu emprendedor corporativo reconocidos en esta clasificación se relaciona de forma directa con el desarrollo de una de las dimensiones tratadas en el apartado anterior (por orden, la creación de negocios nuevos, la autorrenovación y la innovación).

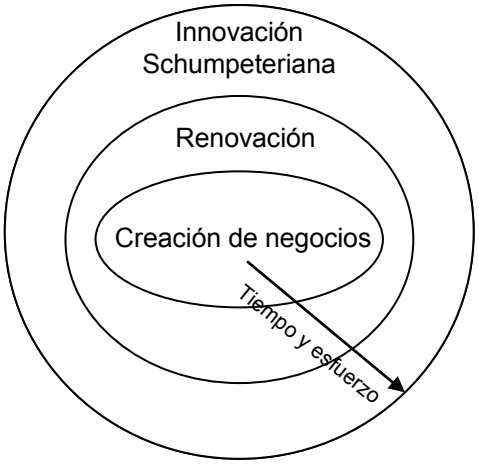
Aunque como ya hemos mencionado, cada uno de estos tres tipos tiene características diferenciadas y necesita ser considerado de forma separada, los tres tipos están relacionados (al igual que las dimensiones que los sustentan). En concreto los tres tipos de espíritu intraemprendedor se hallan enlazados en función del tiempo y del esfuerzo que realice la organización para desarrollar la capacidad emprendedora (Stopford y Banden-Fuller, 1994). Esto es, las organizaciones necesitan tiempo y otros recursos para construir el espíritu emprendedor que de lugar a los sistemas y sobre todo a las actitudes adecuadas para evolucionar y cambiar las formas básicas.

De este modo, los tres tipos de espíritu emprendedor corporativo tienen lugar de forma secuencial. El proceso empieza cuando los esfuerzos individuales de directivos emprendedores empiezan a ser aprovechados en los niveles más altos, la renovación le sigue cuando esto se extiende por toda la organización y la fase final tiene lugar cuando los atributos del espíritu emprendedor corporativo se hacen omnipresentes en toda la empresa (Stopford y Banden-Fuller, 1994).

Cada etapa del proceso queda dominada por un tipo de espíritu emprendedor y las etapas posteriores engloban a las anteriores como círculos concéntricos de actividad (Stopford y Banden-Fuller, 1994). La figura 3.4 refleja la importancia del tiempo y el proceso de difusión que abarca primero individuos, luego grupos y por último empresas en su totalidad. El hecho de que el modelo sea secuencial no implica que una fase lleve necesariamente a la siguiente, aunque sí sugiere que para que

tenga lugar una fase posterior lo más probable es que la anterior se haya dado durante un cierto periodo de tiempo.

**Figura 3.4: Relación entre los tres tipos de espíritu emprendedor corporativo**




Fuente: Elaboración propia

Una segunda clasificación es la establecida por Zahra (1991) cuando diferencia entre espíritu emprendedor corporativo interno y espíritu emprendedor corporativo externo.

El espíritu emprendedor interno se centra en reactivar el negocio existente a través de la innovación y la creación de negocios, mientras que el espíritu emprendedor externo conlleva ampliar y a veces revisar el concepto de negocio (Zahra, 1991).

Las actividades internas se refieren al desarrollo de los 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) Por el contrario, las actividades emprendedoras externas suponen fusiones, *joint ventures*, o adquisiciones (Zahra, 1991) por lo que será necesario ampliar o revisar el concepto de negocio.

Como podemos observar, esta segunda clasificación también tiene en cuenta las dimensiones más desarrolladas por la organización (al igual que la clasificación anterior la innovación, la creación de nuevos negocios y la autorrenovación) pero se centra en el lugar en donde tienen lugar las actividades emprendedoras.

Por último, una tercera clasificación del espíritu intraemprendedor también enunciada por Zahra (1991) diferencia entre el espíritu emprendedor corporativo formal y el espíritu emprendedor corporativo informal haciendo diferenciación entre las actividades formales e informales

El objetivo común de ambos tipos de espíritu intraemprendedor es la creación de nuevos negocios en compañías ya establecidas a través de innovaciones en productos y procesos y a través del desarrollo de mercados (Zahra, 1991). No obstante, mientras que el espíritu emprendedor formal requiere del permiso de la autoridad competente, los esfuerzos informales tienen lugar de forma autónoma, con o sin el consentimiento de la autoridad formal de la organización. Las actividades informales pueden resultar de la creatividad o de la persecución del propio interés del individuo y con el tiempo algunos de esos esfuerzos pueden conseguir el reconocimiento formal de la organización y convertirse así en una parte integral del concepto de negocio (Zahra, 1991). Esta última clasificación también tiene como sustento las dimensiones desarrolladas en cada caso pero teniendo en consideración la naturaleza formal o informal del flujo de autoridad.

Una vez analizados los diferentes tipos de espíritu emprendedor corporativo podemos concluir que existe una idea subyacente común a todos ellos que es la innovación definida en su sentido más amplio. Esto es compatible con la visión que asegura que la innovación es un mecanismo para redefinir o rejuvenecer la organización, su posición dentro de los mercados o industrias, o la arena competitiva en la que actúa y que constituye el núcleo central del espíritu intraemprendedor (Covin y Miles, 1999).

## 3.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR CORPORATIVO

Tras la revisión de la literatura científica publicada hasta la fecha, podemos manifestar que existen tres grandes grupos de antecedentes del espíritu intraemprendedor: las variables externas, las variables internas u organizacionales y las variables estratégicas (Covin y Slevin, 1991; McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005; Zahra, 1991, 1993a, 1993b). El objetivo de este epígrafe es hacer un compendio de los antecedentes más importantes citados en la literatura científica y comprender el efecto que pueden causar sobre el espíritu emprendedor corporativo.

Al igual que cuando procedimos a la enumeración de los antecedentes propios de la capacidad de absorber el conocimiento y con el propósito de clarificar el desarrollo de este enunciado, adjuntamos la tabla 3.9 que resume los principales antecedentes del espíritu emprendedor corporativo, así como las referencias sobre algunos de los investigadores más importantes que los han estudiado. A continuación examinaremos cada uno de ellos clarificando el efecto que provocan sobre la capacidad intraemprendedora.

**Tabla 3.9: Antecedentes del espíritu intraemprendedor**

| **Variable externas** | | **Referencias relevantes** |
|---|---|---|
| Entorno estable vs dinámico<br>Entorno munificente vs hostil | | Castrogiovanni (1991); Covin y Slevin (1991); Miller (1983); Miller y Friesen (1982); Zahra (1991, 1993a, 1993b); Zahra y Covin (1995) |
| Entorno Munificente | Dinamismo | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Zahra (1993b) |
| | Oportunidades tecnológicas | |
| | Crecimiento de la industria | |
| | Demanda de nuevos productos | |
| Entorno Hostil | Cambio desfavorable | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Covin y Slevin (1989); Zahra (1993b); Zahra y Covin (1995) |
| | Rivalidad competitiva | |
| Sofisticación tecnológica | | Covin y Slevin (1991); Guth y Ginsberg (1990) |
| Ciclo de vida de la industria | | Covin y Slevin (1991) |
| **Variables internas** | | **Referencias relevantes** |
| Apoyo de la dirección | | Antoncic y Hinsrich (2004); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999) Hornsby, Kuratko y Zahra (2002); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Kuratko, Hornsby, Naffziger y Montagno (1993); Menzel, Aaltio y Ulijn (2007); Stevenson y Jarillo (1990) |
| Posibilidad de asumir riesgos | | Burgelman (1983b, 1984); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002); Stopford y Baden-Fuller (1994) |
| Reconocimiento y recompensas | | Carrier (1996); Fry (1987); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) |
| Disponibilidad de recursos | | Covin y Slevin (1991); Guth y Ginsberg (1990); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Katz y Gartner (1988); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002); Stopford y Baden-Fuller (1994); Zahra (1991) |
| Estructura organizativa | | Bird (1988); Burgelman (1983b); Covin y Slevin (1991); Guth y Ginsberg (1990); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Ireland, Kuratko y Morris (2006); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002); Zahra (1991) |
| Alianzas estratégicas | | Antoncic y Hisrich (2004) |

| | | |
|---|---|---|
| Variables tangibles o estructurales | Comunicación | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Damanpour (1991); Ireland, Kuratko y Morris (2006); Jennings y Lumpkin (1989); Pinchot (1985); Zahra (1991) |
| | Búsqueda | |
| | Diferenciación | |
| | Control | |
| | Integración | |
| Variables intangibles o valores | | Antoncic y Hisrich (2001); Covin y Slevin (1991); Guth y Ginsberg (1990); Knight (1987); Menzel et al. (2007); Peters y Waterman (1989); Stevenson y Jarrillo (1990); Zahra (1991) |
| Características individuales | Propensión a asumir riesgos | Begley y Boyd (1987); Carter, Gartner, Shaver y Gatewood (2003); Herron (1992); Horsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993); Hult, Snow y Kandemir (2003); McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005) |
| | Deseo de autonomía | |
| | Necesidad de logro | |
| | Orientación hacia las metas | |
| | Locus de control interno | |
| **Variable estratégica** | | **Referencias relevantes** |
| Misión estratégica | | Carrier (1996); Covin y Slevin (1991); Zahra (1993a) |
| Prácticas de negocio y tácticas competitivas | | Covin y Slevin (1991); Zahra (1993a) |
| Liderazgo estratégico | | Burgelman (1983a); Guth y Ginsberg (1990) |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1. Las variables externas

Las variables externas que con mayor frecuencia han sido estudiadas son el entorno, que atesora la mayor parte de la atención dedicada por los investigadores, la sofisticación tecnológica y, por último, el ciclo de vida de la industria.

En primer lugar mostramos la posible influencia del entorno sobre el espíritu emprendedor corporativo. La definición más sencilla del entorno de una organización abarca todo lo que se encuentra fuera de ella. De este modo, el entorno externo incluye aquellas fuerzas y agentes

externos a los límites de la organización, como los clientes, los proveedores, la competencia, las instituciones financieras, los organizamos gubernamentales, los inversores, etc., que afectan y son afectados por las acciones de la organización y también incluye otras fuerzas más generales, económicas, socioculturales, político-legales, tecnológicas, medioambientales, geográficas, etc., que proporcionan un contexto más amplio para las operaciones de la organización. En esta definición es básica la idea de que el término "entorno" se refiere a las cosas externas a la compañía (Bluedorn, et al., 1994).

Son muchos los investigadores que incluyen el entorno en sus modelos contingentes relacionándolo con el espíritu intraemprendedor (ej. Antoncic y Hisrich, 2001, 2004; Badguerahanian y Abeti, 1995; Covin y Slevin, 1989; Zahra, 1991, 1993a), pero cada autor centra su investigación en un aspecto diferente del mismo. Así han sido estudiados aspectos tales como la estabilidad o el dinamismo y la munificencia o la hostilidad y, mientras que algunos autores han percibido en estas variables la unidimensionalidad, otros las han desplegado en varias dimensiones que analizaremos a continuación.

La primera dimensión que analizaremos del entorno es la estabilidad o el dinamismo de éste que son los dos extremos de la situación que tendrá lugar en función de la tasa de cambio que acontezca en el exterior de la organización. Un entorno se considera estable si apenas cambia o si sólo cambia de forma cíclica y predecible. Por el contrario, el dinamismo del entorno ha sido definido como la tasa de cambio que hace que las condiciones externas de la organización varíen de una forma impredecible (Wagner y Hollenbeck, 2004). Esta dimensión se refiere, por tanto, a la percepción de inestabilidad y de cambios continuos en el exterior de la empresa.

Los cambios continuos en el entorno de la empresa surgen de fuerzas como las provocadas por el progreso tecnológico, la rivalidad competitiva y otras similares (Zahra, 1993b). Un aumento del dinamismo tiende a crear nuevas oportunidades en los mercados favoreciendo el espíritu emprendedor corporativo (Zahra, 1991). Lo anterior se justifica porque las organizaciones suelen responder a los retos que presentan las condiciones de los entornos dinámicos asumiendo riesgos, innovando y exhibiendo un comportamiento proactivo, esto es, con espíritu emprendedor.

Aquellas compañías que perciban sus entornos como dinámicos aumentarán el énfasis en sus actividades de autorrenovación y de creación de negocios corporativos (Zahra, 1993b). Por el contrario aquellas organizaciones que se rodeen de entornos estables carecerán de incentivos e inhibirán el espíritu intraemprendedor de la organización.

La segunda dimensión que analizamos es la receptividad del entorno que va desde la munificencia hasta la hostilidad y que se define como el grado en que el entorno de una organización facilita o dificulta, respectivamente, el progreso de ésta hacia la consecución de sus objetivos (Wagner y Hollenbeck, 2004). Hace referencia por tanto a la posibilidad de explotar oportunidades por la existencia de éstas (en el caso de que el entorno sea munificente) o a la ausencia de oportunidades (si el entorno es hostil).

Asimismo, diferentes autores consideran que la hostilidad del entorno se caracteriza por un alto nivel de intensidad competitiva, por la escasez en oportunidades aprovechables, por una gran incertidumbre competitiva y por una vulnerabilidad generalizada a la influencia de elementos y fuerzas externas (Dess y Beard, 1984). Así, los entornos hostiles son marcos severos y abrumadores en los que la supervivencia de la empresa suele suponer el mayor logro (Khandwalla, 1977). Por todo

ello, el espíritu emprendedor corporativo puede ser una práctica particularmente efectiva entre empresas que operan en entornos hostiles (Covin y Slevin, 1989; Zahra y Covin, 1995). Dado que los entornos hostiles permiten pocas oportunidades para aumentar el crecimiento y la rentabilidad, desarrollar el espíritu emprendedor corporativo parece el único instrumento lógico para poder crear y explotar oportunidades que hagan devenir a la organización en superioridad competitiva.

Por el contrario, en un entorno munificente una organización puede conseguir las materias primas, los empleados, la tecnología y los recursos de capital necesarios para rendir de forma productiva (Castrogiovanni, 1991). Tal entorno permite que la organización encuentre un mercado receptivo para sus productos y la competencia, si existe, no amenaza su existencia. En resumen, son entornos abundantes en oportunidades y pacíficos. En este tipo de entornos, el uso de la capacidad intraemprendedora puede suponer asumir un riesgo innecesario. Por tanto, la empresas que muestran altos niveles de espíritu emprendedor corporativo generalmente actúan mejor en entornos hostiles mientras que, las empresas que muestran bajos niveles de espíritu emprendedor corporativo lo harán mejor en entornos munificentes (Covin y Slevin, 1989). Así, la hostilidad del entorno influye en la relación entre el espíritu emprendedor corporativo y el desempeño organizativo haciéndola más positiva (Zahra y Covin, 1995).

Pero por otro lado, la munificencia se refiere a la abundancia de oportunidades para la innovación en la industria. Esta característica es importante para el espíritu emprendedor corporativo ya que algunos entornos hostiles pueden imponer límites superiores a lo que las empresas podrán hacer con respecto a su comportamiento innovador, proactivo y propenso a asumir riesgos. Por el contrario, los entornos munificentes serán más hospitalarios a la hora de promover el espíritu emprendedor corporativo (Zahra 1993a). Aunque se hace necesaria

mayor investigación empírica para obtener resultados concluyentes, sin un entorno que favorezca el descubrimiento de oportunidades el espíritu emprendedor no emergerá (Stevenson y Jarrillo, 1990) y este entorno es sin duda alguna el munificente.

Como podemos observar, no hay consenso a la hora de determinar si es el entorno munificente el que favorece el espíritu emprendedor corporativo o si este se desarrollará con mayor facilidad en entornos hostiles, pues encontramos argumentos a favor de ambos estados. Habrá organizaciones que ante las dificultades intenten desarrollar al máximo todas sus posibilidades impulsando el espíritu emprendedor corporativo, mientras que otras organizaciones tratarán de desarrollar su potencial emprendedor sólo en el caso de que perciban claramente posibilidades de éxito. Como ya hemos comentado, solamente una mayor investigación empírica podrá hacernos avanzar dilucidando esta cuestión.

Por otra parte, mezclando las dos dimensiones analizadas con anterioridad, existen estudios que han concluido que el entorno que favorece el espíritu emprendedor corporativo es aquel que se caracteriza por ser a la vez dinámico y hostil (Covin y Slevin, 1991; Miller, 1983). Además, esta relación es bidireccional pues, dado que la innovación provoca imitación, entrarán en la industria nuevos competidores de modo que cuanto más innovadoras sean las empresas más dinámico y hostil se volverá su entorno (Miller y Friesen, 1982).

Dentro del análisis del entorno como antecedente del espíritu emprendedor corporativo pero al margen de las dos dimensiones anteriormente analizadas, varios autores han considerado la munificencia y la hostilidad como características del entorno que no son alternativas representadas por los dos extremos de un continuo sino que podrían darse de manera simultánea (Antoncic y Hisrich, 2001, 2004; Zahra, 1993b). Para estos investigadores ambos conceptos son definidos en

función de múltiples dimensiones y tanto la munificencia como la hostilidad del entorno favorecerán la capacidad intraemprendedora de la organización.

Zahra (1993b), defiende que la munificencia es un concepto multidimensional que vendrá determinado por el dinamismo del entorno, la abundancia de oportunidades tecnológicas, el crecimiento de la industria y la demanda de nuevos productos. La hostilidad por su parte es considerada otro constructo multidimensional formado por el cambio desfavorable y la rivalidad competitiva.

De una forma más detallada, el concepto multidimensional del entorno munificente refleja la riqueza de oportunidades para la creación de negocios corporativos (*corporate venturing*) y para la renovación (*renewal*) de la organización, dos de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo y estará caracterizado por:

- El dinamismo. Refleja la continuidad de los cambios en el entorno de la empresa y da lugar a que la empresa descubra y explote oportunidades nuevas en sus mercados actuales o en mercados nuevos. También presiona a la organización hacia la autorrenovación debido a que los cambios en el exterior pueden hacer que la compañía deba revisar su misión o su concepto de negocio y modificar su posición competitiva. Por tanto, las organizaciones que perciban sus entornos como dinámicos aumentarán sus esfuerzos en la creación de nuevos negocios y en su autorrenovación.

- La abundancia de oportunidades tecnológicas. Esta variable se refiere a la percepción de que existen posibilidades disponibles de demanda para tecnologías nuevas o ya existentes. Estas oportunidades difieren de una industria a otra y también entre las

propias organizaciones de la misma industria pues son, como ya hemos mencionado, una percepción. Si una organización percibe que en su industria existen oportunidades a punto para ser aprovechadas en forma de nuevos avances tecnológicos actuará de forma contrapuesta a si percibe que esas oportunidades están avocadas a la obsolescencia. Por tanto, la existencia de oportunidades tecnológicas en la industria se asocia positivamente al espíritu emprendedor corporativo.

- El crecimiento de la industria. Esta dimensión se refiere a la percepción que tiene la empresa sobre la demanda de los productos. El crecimiento de los mercados ofrece oportunidades que pueden hacer que las empresas tengan éxito al iniciar un nuevo negocio por lo que si una organización percibe el crecimiento de la industria desarrollará su espíritu emprendedor. Por otra parte, la percepción de declive en la industria podría llevar a una organización a incrementar sus actividades de renovación para evitar la obsolescencia y asegurar su supervivencia.

- La demanda de nuevos productos. Se refiere a la importancia que una industria concede a la creación de nuevos productos para establecer y mantener una posición competitiva. Si los nuevos productos son valorados como fuentes de ventaja competitiva, las empresas realizarán fuertes inversiones para su desarrollo e introducción y modificarán aquellas actividades organizativas que frenen el desarrollo de tales productos. Por tanto, la demanda de nuevos productos constituye un antecedente del espíritu intraemprendedor ya que favorece la innovación y también la autorrenovación de las organizaciones.

En resumen, la munificencia del entorno, o lo que es lo mismo la dinamicidad, la existencia de oportunidades tecnológicas, el crecimiento

de la industria y la demanda de nuevos productos, estará positivamente relacionada con el espíritu emprendedor corporativo.

Por otro lado, como ya hemos comentado, la hostilidad del entorno también puede ser considerada un constructo multidimensional (Antoncic y Hisrich, 2001, 2004; Zahra 1993b). Estos autores consideran que el conjunto de fuerzas del entorno que son desfavorables para el negocio de una organización pertenecen al entorno hostil y son el cambio desfavorable y la rivalidad competitiva. Estas características constituyen las amenazas de la organización y provocaran un aumento del esfuerzo emprendedor para conseguir ser salvadas.

En concreto y según Zahra (1993b) un entorno hostil se caracteriza por:

- El cambio desfavorable. Se refiere al grado en el que el entorno es percibido como desfavorable para la consecución de las metas y de la misión de la compañía. Surge de distintas fuentes, incluida una disminución de la demanda o un cambio radical que haga que la tecnología de la empresa quede obsoleta. Puede hacer que la empresa redefina su concepto de negocio, decida nuevos dominios de actuación, lleve a cabo reasignaciones, reducciones, reestructuraciones, etc., todo ello con la finalidad de encontrar formas innovadoras para reducir la hostilidad y dar respuesta rápida al cambio. De esta forma, cuanto más desfavorable para la organización sea el cambio, más implicada se verá en el desarrollo de actividades emprendedoras.

- La rivalidad competitiva. Se refiere la intensidad de la competencia en un mercado o segmento de mercado. Cuando la rivalidad es muy intensa, las organizaciones se ven forzadas a innovar tanto en sus productos como en sus procesos, a explorar mercados nuevos,

a renovarse, a encontrar nuevas formas de competir y a buscar la forma de diferenciarse de sus competidores. Aunque el extremo en donde una competencia feroz e implacable podría llevar a una organización a abandonar la industria más que inducirla a realizar actividades emprendedoras, un entorno donde exista rivalidad competitiva es el más adecuado para que se desarrolle el espíritu emprendedor corporativo.

De forma general, la hostilidad, o lo que es lo mismo, la existencia de cambios desfavorables y la intensidad competitiva, estará positivamente relacionada con el espíritu emprendedor corporativo.

Otras variables externas que influyen en el espíritu emprendedor corporativo son la sofisticación tecnológica y el ciclo de vida de la industria (Covin y Slevin, 1991).

La sofisticación tecnológica es una de las fuentes del dinamismo de una industria y 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). La sofisticación tecnológica favorece al espíritu emprendedor corporativo pero, al considerar el dinamismo, ya estamos considerando la sofisticación tecnológica por ser algo más reducido y estar incluida dentro de éste (Zahra, 1993a).

Respecto al ciclo de vida de la industria podemos señalar que tiene efecto moderador en la relación del espíritu intraemprendedor con el desempeño. Se ha demostrado que las nuevas empresas en las industrias emergentes se benefician más de llevar a cabo actividades emprendedoras que las nuevas empresas en industrias cuyo ciclo de vida se encuentra en una etapa avanzada (Covin y Slevin, 1991). Sin

embargo, esta variable deberá ser utilizada como alternativa a las variables ya analizadas del entorno ya que cada etapa del ciclo de vida de una industria implica un nivel determinado de estabilidad o dinamismo y de hostilidad o munificencia (Zahra, 1993a).

La tabla 3.10 resume las principales variables externas que anteceden al espíritu emprendedor corporativo y su relación con este.

**Tabla 3.10: Variables externas que afectan al espíritu intraemprendedor**

| Variable | | Sentido de la relación | Referencias relevantes |
|---|---|---|---|
| Entorno estable | | negativa | Zahra (1991, 1993b) |
| Entorno dinámico | | positiva | Miller (1983); Miller y Friesen (1982); Zahra (1991, 1993b) |
| Entorno munificente | | mixto | Castrogiovanni (1991); Covin y Slevin (1989); Zahra y Covin (1995); Zahra (1993a) |
| Entorno hostil | | positiva | Covin y Slevin (1989, 1991); Miller y Friesen (1982); Zahra y Covin (1995) |
| Entorno Munificente | Dinamismo | positiva | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Zahra (1993b) |
| | Oportunidades tecnológicas | positiva | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Zahra (1993b) |
| | Crecimiento de la industria | positiva | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Zahra (1993b) |
| | Demanda de nuevos productos | positiva | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Zahra (1993b) |
| Entorno Hostil | Cambio desfavorable | positiva | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Zahra (1993b) |
| | Rivalidad competitiva | positiva | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Zahra (1993b) |
| Sofisticación tecnológica | | positiva | Covin y Slevin (1991); Guth y Ginsberg (1990) |
| Ciclo de vida de la industria | | positiva si es avanzado | Covin y Slevin (1991) |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2. Las variables internas

Las variables organizacionales son el segundo grupo de antecedentes relacionados con la capacidad intraemprendedora. El entorno interior ha sido identificado como el factor distintivo del espíritu emprendedor corporativo ya que es en el contexto organizacional en el que tienen lugar las acciones emprendedoras (Antoncic y Hisrich, 2001). Los factores internos son importantes puesto que si los individuos perciben un entorno interno en la organización que no suministra apoyo a sus esfuerzos, es muy probable que el espíritu emprendedor corporativo no tenga lugar (Hornsby, Kuratko y Montagno, 1999). Numerosos autores han reconocido la importancia de los factores organizacionales internos a la hora de promover el espíritu emprendedor corporativo (ej. Burgelman, 1983b; Guth y Ginsberg, 1990; Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993; Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002; Zahra, 1993a).

Kuratko, Montagno y Hornsby (1990), en un estudio exploratorio, demuestran la existencia de un conjunto subyacente de características organizativas necesarias para que el espíritu emprendedor corporativo se desarrolle con éxito en el seno de la organización. Estos factores son tres: el apoyo de la dirección, la estructura organizativa y la disponibilidad de recursos (que incluye el tiempo). En un estudio posterior Hornsby, Kuratko y Zahra (2002), amplían el conjunto original a cinco factores añadiendo a los tres referidos la posibilidad de asumir riesgos y los refuerzos o recompensas. Estos han sido algunos de los antecedentes utilizados con más frecuencia por otros investigadores (ej. Antoncic y Hisrich, 2001, 2004). Su relación con el espíritu emprendedor corporativo es explicada a continuación.

En primer lugar, el apoyo de la dirección hace referencia a la existencia de una estructura directiva que aliente a los empleados a creer que la innovación en sí misma forma parte del conjunto de metas que

han de ser compartidas por todos los miembros de la organización. El apoyo de la dirección se verá reflejado en la adopción rápida de ideas que provienen de los empleados, en el reconocimiento para las personas que presentan ideas, en el apoyo a los pequeños proyectos experimentales y en la inversión de dinero en proyectos aún no concretados. Este factor se relaciona por tanto con la voluntad de los directivos para facilitar los proyectos emprendedores.

Dentro de este factor, han sido analizados el estilo de dirección, la confianza en los individuos y el entrenamiento (Stevenson y Jarrillo, 1990) observando resultados positivos en cuanto a su impacto en el espíritu intraemprendedor. Además, otros muchos estudios han incidido en la importancia que tiene la voluntad los directivos a la hora de facilitar y promover las actividades emprendedoras en la empresa (ej. Kuratko et al., 1993; Menzel et al., 2007; Stevenson y Jarillo, 1990).

El segundo factor interno a considerar es la posibilidad de asumir riesgos. Éste permite al trabajador tomar decisiones sobre el desempeño de su propio trabajo realizándolo de la forma que él crea más eficaz. Las organizaciones que fomenten la discrecionalidad en su seno deben permitir a los empleados tomar sus propias decisiones en lo referente a sus procesos de trabajo y también deberán evitar criticar a los empleados que comentan errores al ser innovadores, es decir deberán tener tolerancia hacia el fracaso. Otros autores han obtenido resultados sobre la importancia de que los directivos medios y los empleados puedan asumir riesgos y de que se muestre tolerancia hacia los errores cuando estos ocurran para fomentar la capacidad intraemprendedora (ej. Burgelman, 1983b, 1984; Stopford y Baden-Fuller, 1994).

El tercer factor a resaltar es la existencia de refuerzos y recompensas que mejoran la motivación de los individuos a la hora de asumir un comportamiento innovador. Las organizaciones deben ofrecer

recompensas supeditadas al desempeño, a los desafíos asumidos y al incremento de la responsabilidad y deben hacer que las ideas de los trabajadores más innovadores sean conocidas por todos en la jerarquía organizativa como forma de reconocimiento a dichos trabajadores. Numerosos investigadores coinciden en que un adecuado uso de las recompensas facilitará el espíritu intraemprendedor (ej. Carrier, 1996; Fry, 1987; Menzel et al., 2007).

El cuarto factor interno es la disponibilidad de recursos. Adoptar ideas nuevas e innovadoras precisa que los individuos dispongan de los recursos necesarios para desarrollar esas ideas. Son muchos los autores que se muestran de acuerdo en decir que los empleados deben percibir la disponibilidad de recursos para innovar (ej. Katz y Gartner, 1988; Menzel et al., 2007; Stopford y Baden-Fuller, 1994). Entre los recursos se incluye el tiempo, es decir, las organizaciones deberán aliviar el volumen de trabajo de los empleados permitiéndoles invertir tiempo en el desarrollo de sus propias ideas novedosas.

Las organizaciones más exitosas que obtienen buenos resultados y que cuentan con un excedente de recursos pueden más fácilmente aprovechar las oportunidades que se les presentan acelerando la innovación y el cambio radical (Guth y Ginsberg, 1990). Esto puede llevar a la existencia de una relación bidireccional del espíritu emprendedor corporativo con el desempeño. Un alto desempeño en el pasado suele conducir a la empresa a tener excedentes de recursos (*slack*) y éstos a una mayor actividad emprendedora que mejorará el desempeño (Zahra, 1991) produciéndose así un círculo ventajoso para la empresa.

El quinto factor a destacar es la existencia de una estructura organizativa que de apoyo al desarrollo del espíritu emprendedor corporativo. La estructura organizativa contiene los diseños del flujo de trabajo, de comunicación y de relaciones de autoridad dentro de la

organización (Covin y Slevin, 1991) Aunque algunas empresas burocráticas son ejemplos de organizaciones emprendedoras, la mayoría de los autores están de acuerdo en que las estructuras burocráticas y los procedimientos directivos suponen un obstáculo a la innovación y al cambio dentro de las organizaciones (Guth y Ginsberg, 1990) Así, la formalización del comportamiento, la centralización y la complejidad estructural se relacionan negativamente con el espíritu intraemprendedor (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993a).

La estructura organizativa puede estar diseñada de modo que se impida a los trabajadores hacer frente a los problemas que queden fuera de su puesto de trabajo y que existan excesivos y rígidos procedimientos o estándares de operaciones o excesiva dependencia de exhaustivas descripciones de trabajo. Muchos otros autores muestran la influencia de la estructura organizativa en el espíritu intraemprendedor (ej. Bird, 1988; Covin y Slevin, 1991; Ireland, Kuratko y Morris, 2006; Zahra, 1991).

Todos los factores internos analizados con anterioridad tienen carácter intraorganizacional. Antoncic y Hinsrich (2004) advierten la falta de investigación de antecedentes inter organizacionales y señalan la existencia de un sexto factor, las alianzas estratégicas. Así, existe una relación positiva entre el número de alianzas estratégicas entre organizaciones y el espíritu emprendedor corporativo. No obstante, advierten que esa relación se volverá negativa cuando el número de alianzas sea excesivo ya que los costes de una alianza adicional serán mayores que los beneficios obtenidos con ella.

Existen otras investigaciones que consideran otros conjuntos diferentes de variables internas. Así por ejemplo, Zahra (1991) señala la existencia de factores o variables tangibles e intangibles. Las variables tangibles se centran en las propiedades de la estructura organizativa

formal y los factores intangibles en los valores organizacionales dominantes.

Los factores tangibles podrían ser considerados parte de la estructura organizativa de la empresa pues a ella hacen referencia, si bien Zahra (1991) les da un tratamiento especial y busca relaciones positivas y negativas con el espíritu intraemprendedor. Entre estas variables tangibles destacan la comunicación, la intensidad en la búsqueda, la diferenciación del trabajo, los controles y la integración. Cada uno de estos factores es analizado a continuación para examinar el sentido de su relación con la capacidad emprendedora de la organización.

La comunicación ha sido estudiada como uno de los factores de éxito para la iniciación e implementación del espíritu intraemprendedor en grandes corporaciones. La comunicación formal o informal ayuda a introducir y a exponer las nuevas ideas y familiariza a los empleados con las tendencias más recientes de la industria (Zahra, 1991). Del mismo modo, tanto la comunicación interna, entendida como la dispersión de ideas dentro de la organización, como la comunicación externa, o el intercambio de información con el entorno de la organización, son dos antecedentes de la innovación organizacional (Damanpour, 1991). Por ello la transparencia y buen uso de la comunicación en las organizaciones tiene un gran valor para el desarrollo del espíritu intraemprendedor (Antoncic y Hisrich, 2001; Pinchot, 1985).

La intensidad en la búsqueda se refiere a los esfuerzos formales para recopilar, analizar e interpretar datos sobre el entorno externo de la empresa y sobre su competencia. La búsqueda facilita la obtención oportuna de datos importantes sobre las tendencias de la industria y sobre los cambios, alertando sobre las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa. La intensidad en la búsqueda es fundamental para aquellas empresas que se hallan inmersas en entornos hostiles

(Khandwalla, 1977) e importante en general para las actividades intraemprendedoras relacionadas siempre con la búsqueda e identificación de las oportunidades y amenazas ya que éstas provienen del entorno (Antoncic y Hisrich, 2001).

La diferenciación del trabajo basada en la especialización, la experiencia y la profesión crea el compromiso de las unidades con las metas de la organización. La diferenciación se relaciona positivamente con el espíritu emprendedor corporativo pues promueve la identificación de las unidades con la misión organizacional y el compromiso con las metas formales. De este modo, ha quedado probado que la especialización, la diferenciación funcional y la profesionalidad inciden positivamente en la innovación (Damanpour, 1991). Sin embargo, una excesiva diferenciación podría obstaculizar la comunicación formal entre diferentes unidades de la empresa (Mintzberg, 1988) y así también el espíritu intraemprendedor.

Los controles formales son las reglas, metas, procedimientos y normas codificados que especifican los patrones de comportamiento deseables (Antoncic y Hisrich, 2004) para asegurar que se cumplan los objetivos. El uso de controles formales es considerado importante para controlar y evaluar el desarrollo del espíritu emprendedor corporativo (Kuratko et al., 1993). Enfatizar los controles anima a los empleados a asumir riesgos que se asocian al comportamiento emprendedor efectivo (Ireland, Kuratko y Morris, 2006) sobre todo si se trata de controles estratégicos, que son aquellos que valoran la creatividad y la búsqueda de oportunidades a través de la innovación, es decir los controles que miden aspectos tales como la satisfacción de los clientes, los registros de patentes, la introducción de nuevos productos o procesos, etc. (Barringer y Bluedorn, 1999).

Sin embargo, un uso excesivo de controles también puede inhibir el efecto positivo en el espíritu intraemprendedor. Algunos proyectos pueden verse frustrados por los trámites burocráticos o por la necesidad de recibir apoyo formal. Por ello los controles son considerados por algunos autores como antecedentes que influyen negativamente en el espíritu intraemprendedor cuando son excesivos (ej. Antoncic y Hisrich, 2001, 2004). Por tanto, hay divergencia de opiniones en cuanto al posible efecto que causan los controles formales sobre el espíritu emprendedor corporativo.

La integración es otro componente estructural que afecta negativamente al espíritu emprendedor corporativo. Se refiere a las actividades organizacionales formales encaminadas a relacionar las diferentes unidades o niveles dentro de la jerarquía a través del intercambio de información. La integración ayuda a difundir las ideas y puede promover el apoyo entre la diferentes unidades o niveles de la organización. Pero la integración requiere del uso de rígidos controles formales que, como ya hemos comentado, afectan negativamente al desarrollo de actividades emprendedoras. Por ese motivo, diferentes autores han considerado que la integración se asocia negativamente con el espíritu intraemprendedor (ej. Jennings y Lumpkin, 1989).

Por otro lado, podemos destacar los factores intangibles o valores organizativos (Zahra, 1991). El espíritu intraemprendedor en las organizaciones también vendrá determinado por la actitud de los individuos dentro de la empresa, por su comportamiento, valores, creencias y visiones compartidas (Antoncic y Hisrich, 2001; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Menzel et al., 2007; Peters y Waterman, 1989; Stevenson y Jarrillo, 1990), es decir, por los valores organizativos. El primer paso para innovar dentro de una empresa es crear un entorno, un clima o atmósfera donde cada uno crea que puede ser un intraemprendedor (Knight, 1987). Además, los valores

organizacionales incluyen las filosofías e ideales de dirección y las normas formales que guían el comportamiento de los empleados y, con independencia de cual sea la orientación de esos valores, si están claramente articulados, fomentarán el espíritu emprendedor corporativo.

Para finalizar, dentro de las variables que pertenecen al interior de la organización, podemos considerar las características individuales de los emprendedores (ej. McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005). Aunque las organizaciones no pueden tener acceso a las características de personalidad de cada uno de sus empleados, es importante reconocer la influencia que causan las diferencias individuales en el comportamiento innovador. Muchos de los emprendedores que trabajan en el interior de una organización comparten ciertos rasgos de personalidad (Davis, 1999). Sin ánimo de ser exhaustivo, 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 son algunos ejemplos de rasgos que demuestran poseer aquellos individuos con un marcado espíritu intraemprendedor y que han sido extensamente analizados en la literatura científica (ej. Begley y Boyd, 1987; Carter, Gartner, Shaver y Gatewood, 2003; Herron, 1992; Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993; Hult, Snow y Kandemir, 2003).

Las variables internas que anteceden al espíritu emprendedor corporativo y su relación con éste quedan resumidas en la tabla 3.11.

**Tabla 3.11: Variables internas que afectan al espíritu intraemprendedor**

| Variable | Sentido de la relación | Referencias relevantes |
|---|---|---|
| Apoyo de la dirección | positiva | Antoncic y Hinsrich (2004); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Kuratko, Horsby, Naffziger y Montagno (1993); Menzel, Aaltio y Ulijn (2007); Stevenson y Jarillo (1990) |
| Posibilidad de asumir riesgos | positiva | Burgelman (1983b, 1984); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002); Stopford y Baden-Fuller (1994) |
| Reconocimiento y recompensas | positiva | Carrier (1996); Fry (1987); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Menzel, Aaltio y Ulijn (2007) |
| Disponibilidad de recursos | positiva | Covin y Slevin (1991); Guth y Ginsberg (1990); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002); Katz y Gartner (1988); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Menzel, Aaltio y Ulijn (2007); Stopford y Baden-Fuller (1994); Zahra (1991) |
| Estructura organizativa | burocrática negativa | Bird (1988); Burgelman (1983b);Covin y Slevin (1991); Guth y Ginsberg (1990); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Hornsby, Kuratko y Zahra (2002); Ireland, Kuratko y Morris (2006); Kuratko, Montagno y Hornsby (1990);; Zahra (1991) |
| Alianzas estratégicas | positiva con un límite | Antoncic y Hisrich (2004) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Variables tangibles o estructurales | Comunicación | positiva | Antoncic y Hisrich (2001, 2004); Damanpour (1991); Ireland, Kuratko y Morris (2006); Jennings y Lumpkin (1989); Pinchot (1985); Zahra (1991) |
| | Búsqueda | positiva | |
| | Diferenciación | positiva | |
| | Control | variable | |
| | Integración | negativa | |
| Variables intangibles o valores | | positiva | Antoncic y Hisrich (2001); Covin y Slevin (1991); Guth y Ginsberg (1990); Knight (1987); Menzel et al. (2007); Peters y Waterman (1989); Stevenson y Jarrillo (1990); Zahra (1991) |
| Características individuales | Propensión a asumir riesgos | positiva | Begley y Boyd (1987); Carter, Gartner, Shaver y Gatewood (2003); Herron (1992); Horsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993); Hult, Snow y Kandemir (2003); McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005) |
| | Deseo de autonomía | positiva | |
| | Necesidad de logro | positiva | |
| | Orientación hacia las metas | positiva | |
| | Locus de control interno | positiva | |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.3. Variables estratégicas

Las principales variables estratégicas consideradas en estudios anteriores han sido por un lado la misión estratégica y, por otro lado, las prácticas de negocios y las tácticas competitivas (ej. Covin y Slevin, 1991; McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005; Zahra, 1993a).

La misión estratégica representa la filosofía u orientación estratégica general de la empresa en lo referente a la relación entre el crecimiento de la cuota de mercado y la obtención de beneficio a corto plazo. La literatura sugiere que el espíritu intraemprendedor estará más relacionado con las estrategias generales de crecimiento y de inversión que con las estrategias más conservadoras de recolección o desinversión. De esta forma, los directivos generales más favorables a la acción

emprendedora serán efectivos en negocios cuyas estrategias busquen el crecimiento mientras que los directivos generales más conservadores serán efectivos cuando las estrategias busquen el mantenimiento de la cuota de mercado o sean estrategias de recolección (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993a). Carrier (1996) también encontró que el tipo de crecimiento buscado por los directivos o propietarios es un factor crucial para el desarrollo de espíritu intraemprendedor en los negocios pequeños.

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

Otra tercera variable estratégica investigada es el liderazgo estratégico. El comportamiento emprendedor de las organizaciones depende de las características, valores, creencias y visiones de sus líderes estratégicos (Guth y Ginsberg, 1990). Por tanto, el estilo de dirección afectará al nivel de actividad emprendedora. Sin embargo, esta variable hace referencia al liderazgo estratégico pues no es necesario que los empleados emprendedores sean nombrados y designados como

líderes sino que cualquier trabajador que se comporte con espíritu emprendedor dentro de una organización, en cualquier nivel y desarrollando cualquier función, podrá ser un emprendedor corporativo. Lo importante para estimular el espíritu emprendedor corporativo es que las relaciones entre el líder y los seguidores sean favorables para que el trabajo esté dotado de significado y propicie la innovación y la iniciativa (Menzel et al., 2007).

Como siempre que se hacen clasificaciones cerradas, es difícil incluir algunas variables en los distintos subconjuntos, este es el caso de la mayoría de las variables estratégicas que pueden incluirse como parte de las variables internas una vez que las decisiones ya han sido tomadas. Así, por ejemplo el estilo de liderazgo puede relacionarse e incluirse dentro del apoyo de la dirección, lo mismo ocurre con las prácticas de personal, las alternativas de financiación, etc. Quizá por esto, este subapartado sea el más reducido. Pero no podemos desechar la importancia de la estrategia general de la organización y de sus prácticas y tácticas más concretas en el espíritu emprendedor corporativo.

Las variables estratégicas que afectan al espíritu emprendedor corporativo aparecen resumidas en la tabla 3.12.

**Tabla 3.12: Variables estratégicas que afectan al espíritu intraemprendedor**

| Variable | Sentido de la relación | Referencias relevantes |
|---|---|---|
| Misión estratégica | variable | Carrier (1996); Covin y Slevin (1991); Zahra (1993a) |
| Prácticas de negocio y tácticas competitivas | variable | Covin y Slevin (1991); Zahra (1993a) |
| Liderazgo estratégico | variable | Burgelman (1983a); Guth y Ginsberg (1990) |

Fuente: Elaboración propia

En una situación intermedia entre las variables externas, las variables internas y las variables estratégicas encontramos un grupo de antecedentes denominados factores que precipitan los acontecimientos (Horsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993; Ireland, Kuratko y Morris, 2006; McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005). Son factores que proporcionan el ímpetu necesario, el último estímulo, para actuar con espíritu emprendedor cuando ya existen otras condiciones que favorecen tal comportamiento. Pueden ser, por ejemplo, un cambio en la dirección de la compañía, una fusión o adquisición, el desarrollo de nuevas tecnologías, cambios económicos, una reducción de costes, un movimiento de un competidor para incrementar su cuota de mercado (Horsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993). Como podemos observar, se producen por una variación ya sea en las condiciones internas de la empresa, en las condiciones externas o en las variables estratégicas por lo que están implícitos dentro de los tres grupos ya analizados.

Podemos concluir que el espíritu emprendedor corporativo es un proceso que se desarrolla en interacción con un entorno adecuado, con unas características organizacionales favorables y con las variables estratégicas más idóneas. Además, cualquiera que sea su naturaleza, es importante que las empresas conozcan los antecedentes del espíritu emprendedor corporativo pues un rápido reconocimiento de estas variables ayudará a las empresas a comprender con celeridad la necesidad de llevar a cabo una estrategia intraemprendedora y también ayudará a su posterior evaluación (Ireland, Kuratko y Morris, 2006).

## 3.6. RESULTADOS DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR CORPORATIVO

Son numerosos los estudios que muestran cómo el espíritu emprendedor corporativo forma parte del éxito de las organizaciones (ej.

Peters y Waterman, 1989; Pinchot, 1985). El resultado indicado más frecuentemente en la literatura, que se deriva del hecho de cultivar la capacidad intraemprendedora en las organizaciones, es el desempeño empresarial (Antoncic y Hisrich, 2001; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1993a). Así, el principal resultado al que una organización puede aspirar a través del desarrollo del espíritu emprendedor en su interior es el aumento del desempeño. De este modo cabe esperar que aquellas organizaciones que lleven a cabo actividades intraemprendedoras consigan un mayor desempeño que aquellas otras que no desarrollen esta capacidad. La relación entre el espíritu emprendedor y el desempeño es tal que ha sido considerada por Covin y Slevin (1991) como condición sin la cual no es posible construir un buen modelo que verse sobre el espíritu emprendedor (y por extensión sobre el espíritu emprendedor corporativo).

El efecto en incremento del desempeño económico se refleja principalmente en dos dimensiones: el crecimiento y la rentabilidad (Covin y Slevin, 1991). Es por ello que numerosos estudios muestran como las empresas pueden aumentar su crecimiento y mejorar su rentabilidad al fomentar el espíritu intraemprendedor (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003; Zahra, 1991, 1993a; Zahra y Covin, 1995). Pero además, el desarrollo del espíritu intraemprendedor también puede llevar a la organización a la creación de nueva riqueza (Antoncic y Hisrich, 2003).

Además, la mejora del desempeño de la empresa no se manifiesta siempre en sus variables financieras sino que existen varios resultados importantes no financieros que también suponen la mejora del desempeño empresarial (Zahra, 1993a). Éstos son, por ejemplo, el incremento en la motivación de los empleados, el mantenimiento en la empresa de los empleados de mayor talento o de los más capacitados y la creación de una cultura organizativa que permita la integración de las necesidades de los empleados y de las necesidades de la organización

(Peters y Waterman, 1989). Los resultados financieros y los resultados no financieros son útiles para evaluar el desempeño obtenido por una empresa que desarrolla el espíritu intraemprendedor en distintos momentos del tiempo. De este modo, los criterios no financieros serán más fáciles de obtener en los primeros años del proyecto emprendedor mientras que más tarde adquirirán mayor importancia los resultados financieros (Zahra, 1993a).

La creación de negocios corporativos, que como ya se ha señalado forma parte de espíritu intraemprendedor, hace que las empresas obtengan mayores oportunidades y acceso a recursos que podrían proporcionarles un valor potencial futuro. La entrada en mercados nuevos, el desarrollo de nuevas tecnologías o la reconfiguración de los procesos internos requieren cambios que pueden llevar a la empresa al descubrimiento de nuevas combinaciones de recursos (McGrath, Venkataraman y MacMillan, 1994). Además, el espíritu emprendedor corporativo es un instrumento de renovación de organizaciones ya establecidas y una herramienta que sirve para incrementar las habilidades necesarias para competir en los mercados de dichas organizaciones (Zahra y Covin, 1995). En conclusión, a través del desarrollo del espíritu emprendedor corporativo, las empresas podrán obtener nuevas combinaciones de recursos valiosos, específicos de la empresa y que ella sola podrá explotar. Estas características son especialmente importantes a la hora de obtener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, por lo que el espíritu intraemprendedor es considerado un elemento clave en la conquista de una ventaja competitiva y, consecuentemente, en la obtención de mayores resultados financieros.

Sin embargo, investigaciones previas muestran que el beneficio que se pueda obtener de llevar a cabo actividades desarrollando espíritu emprendedor corporativo tendrá lugar en el largo plazo (Zahra y Covin,

1995). Además, debemos señalar que, aunque el desempeño es el resultado organizativo recogido en la práctica totalidad de la literatura científica y la razón principal que lleva a las empresas a desarrollar su capacidad intraemprendedora, la relación de éste con el espíritu intraemprendedor podría no aparecer. Esto es así porque para las empresas que tienen problemas el desarrollo del espíritu intraemprendedor no llevará a una mejora del crecimiento y de la rentabilidad sino simplemente a proteger su existencia y asegurar su supervivencia (Zahra, 1993a).

Por otro lado, la relación entra el espíritu intraemprendedor y el desempeño podría ser bidireccional. Son numerosos los estudios que reconocen el desempeño como un antecedente del espíritu emprendedor corporativo (ej. Covin y Slevin, 1991; Katz y Gartner, 1988; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Zahra, 1991). Tanto un alto como un bajo desempeño puede provocar el desarrollo de la capacidad intraemprendedora (Covin y Slevin, 1991). Esto sucede porque un alto desempeño puede generar un excedente de recursos o *slack* organizacional que, como ya ha quedado reseñado, es uno de los principales antecedentes al espíritu emprendedor corporativo, mientras que un bajo desempeño puede suponer el aliciente necesario que instigue a la organización a buscar el cambio y a asumir riesgos para modificar su situación.

Para finalizar, cabe señalar que el desempeño puede ser usado como justificación a favor o en contra del desarrollo del espíritu intraemprendedor, siendo los valores de la alta dirección los que probablemente determinen la dirección de esta relación (Covin y Slevin, 1991). Por todos estos motivos, se hace necesario el desarrollo de investigación empírica que ayude a descubrir si es el espíritu emprendedor corporativo el que antecede al desempeño, si la relación se produce a la inversa o si se dan ambas relaciones. En los dos últimos

casos, sería necesario también investigar con mayor profundidad el signo de la relación establecida.

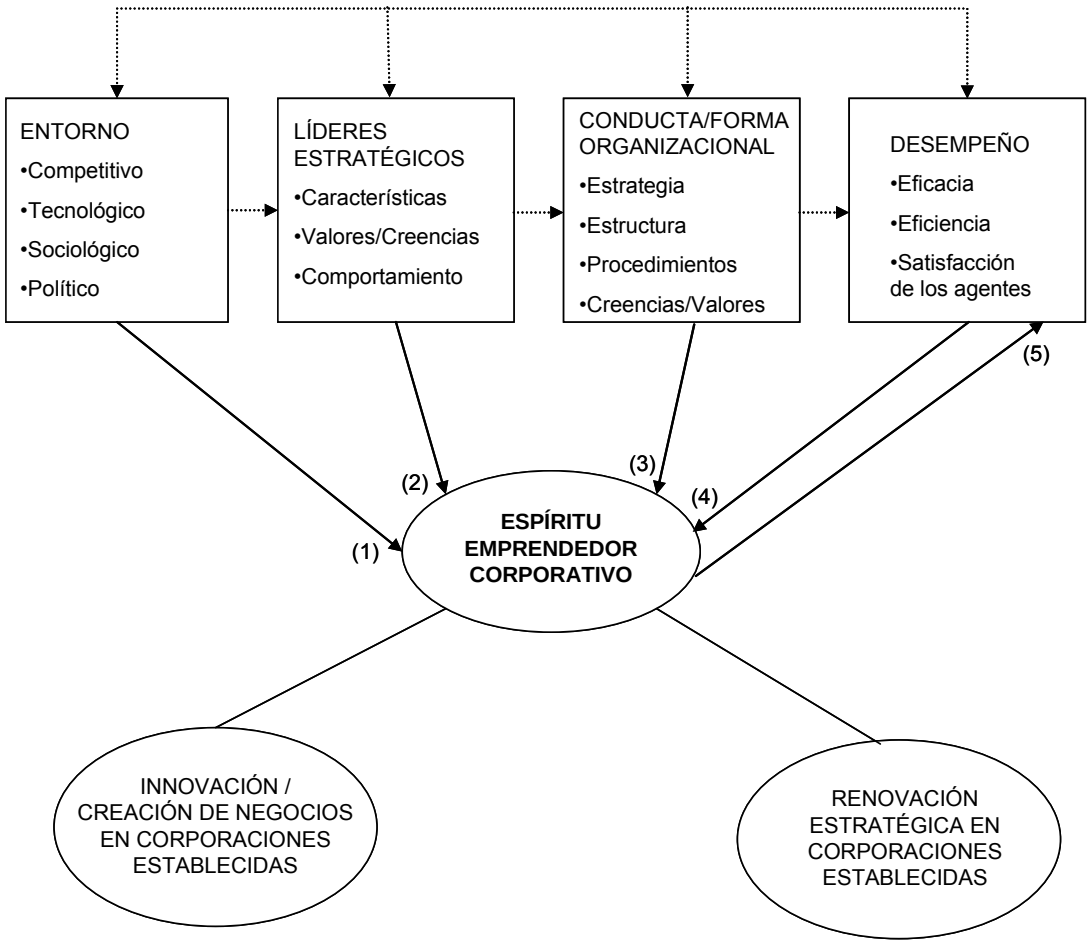
## 3.7. MODELOS DE ESTUDIO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR CORPORATIVO

Existen muchos modelos que estudian el espíritu intraemprendedor en las organizaciones, algunos de forma conceptual y otros de manera empírica. En este apartado recogemos cronológicamente las principales aportaciones de los autores más relevantes y resumimos las características fundamentales de cada modelo. Estos modelos sirven de guía para obtener la información que nos ayude a comprender el proceso que desarrolla el espíritu emprendedor corporativo. De ellos han sido obtenidos los antecedentes y resultados comentados en los epígrafes anteriores. Para finalizar, estos modelos nos sirven de patrón para construir un nuevo modelo que sintetice las principales aportaciones y que resuma, a la vez que integre, a todos los anteriores.

Un buen modelo que verse sobre el espíritu emprendedor (y por extensión sobre el espíritu emprendedor corporativo) debe cumplir una serie de requisitos (Covin y Slevin, 1991): las variables deben estar claramente definidas, el modelo debe incluir variables individuales, organizacionales y ambientales, el modelo debe incluir efectos directos y efectos moderadores y la última variable dependiente debe ser el desempeño empresarial. Los modelos tomados de la bibliografía perteneciente a publicaciones científicas que son descritos a continuación cumplen con todos o con la mayoría de esos requisitos.

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

**Figura 3.5: El espíritu emprendedor corporativo dentro de la dirección estratégica**




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

El modelo de Guth y Ginsberg (1990) que aparece reflejado en la figura 3.5 es de tipo conceptual y representa las conexiones teóricas entre el espíritu emprendedor corporativo y otros elementos pertenecientes al campo de la dirección estratégica. En este modelo existen cuatro antecedentes fundamentales del espíritu emprendedor corporativo que son el entorno de las organizaciones, la existencia de líderes estratégicos, la conducta o estructura organizativa y el

desempeño de la organización. La influencia de estas variables en el espíritu emprendedor corporativo queda reflejada en el modelo con las flechas numeradas del uno al cuatro.

El primer antecedente del modelo es el macroentorno en sus dimensiones competitiva, tecnológica, sociológica y política. El segundo antecedente del espíritu emprendedor en las organizaciones son las características, valores, creencias y el comportamiento de los líderes estratégicos de la organización. El tercer antecedente es la forma o conducta organizativa compuesta por la estrategia global, la estructura organizativa, los procedimientos y el conjunto de creencias y valores de la organización. Y, finalmente, el cuarto antecedente refleja cómo afecta el desempeño en el espíritu emprendedor corporativo. Este desempeño organizacional recibe también una influencia directa del espíritu emprendedor corporativo (quinta flecha que aparece dibujada en sentido contrario) formando un bucle de retroalimentación entre ambas variables.

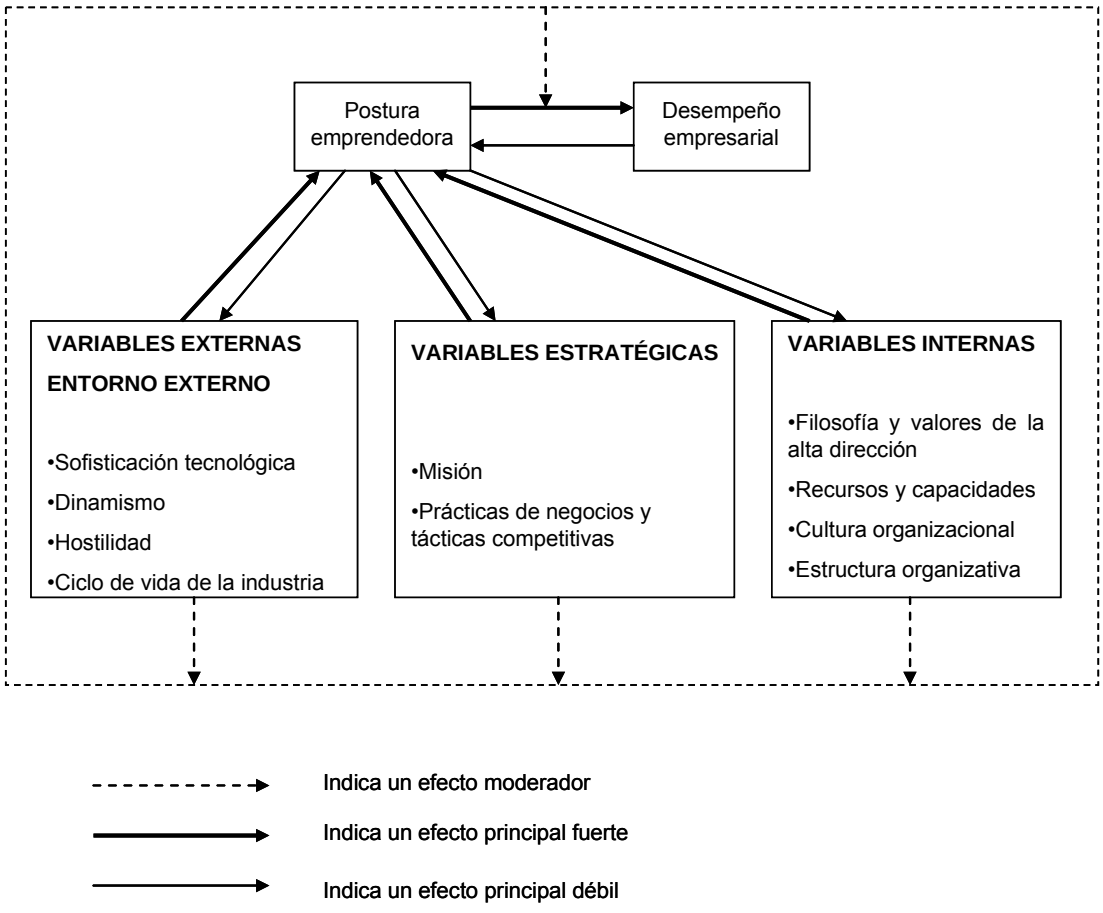
El desempeño es la principal consecuencia del desarrollo del espíritu emprendedor corporativo, su resultado más destacado. No obstante, la orientación a la obtención de resultados en el corto plazo ha sido citada con frecuencia como un obstáculo para la innovación y el cambio (Guth y Ginsberg, 1990). Esto es debido a que a muchas empresas les suele llevar varios años la obtención de resultados positivos derivados de acciones emprendedoras. De este modo, las acciones emprendedoras pueden provocar consecuencias negativas sobre el desempeño sin son analizadas en el corto plazo, existiendo normalmente una relación positiva que sólo tendrá lugar en el medio o largo plazo.

Para finalizar, el modelo desglosa los tipos de espíritu emprendedor corporativo. En concreto representa dos de los tres tipos descritos por Stopford y Baden-Fuller (1994) (ya comentados en el apartado dedicado

a los tipos de espíritu intraemprendedor) que son la innovación individual o el espíritu intraemprendedor y la transformación o renovación de las organizaciones.

### 3.7.2. Modelo de Covin y Slevin (1991)

**Figura 3.6: Un modelo conceptual del espíritu emprendedor**




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

De forma casi simultánea en el tiempo al desarrollo del modelo anterior, Covin y Slevin (1991) crearon otro modelo conceptual en el que se han apoyado muchos autores posteriores y que ha sido considerado en repetidas ocasiones el más completo de todos (ej. Russell, 1999).

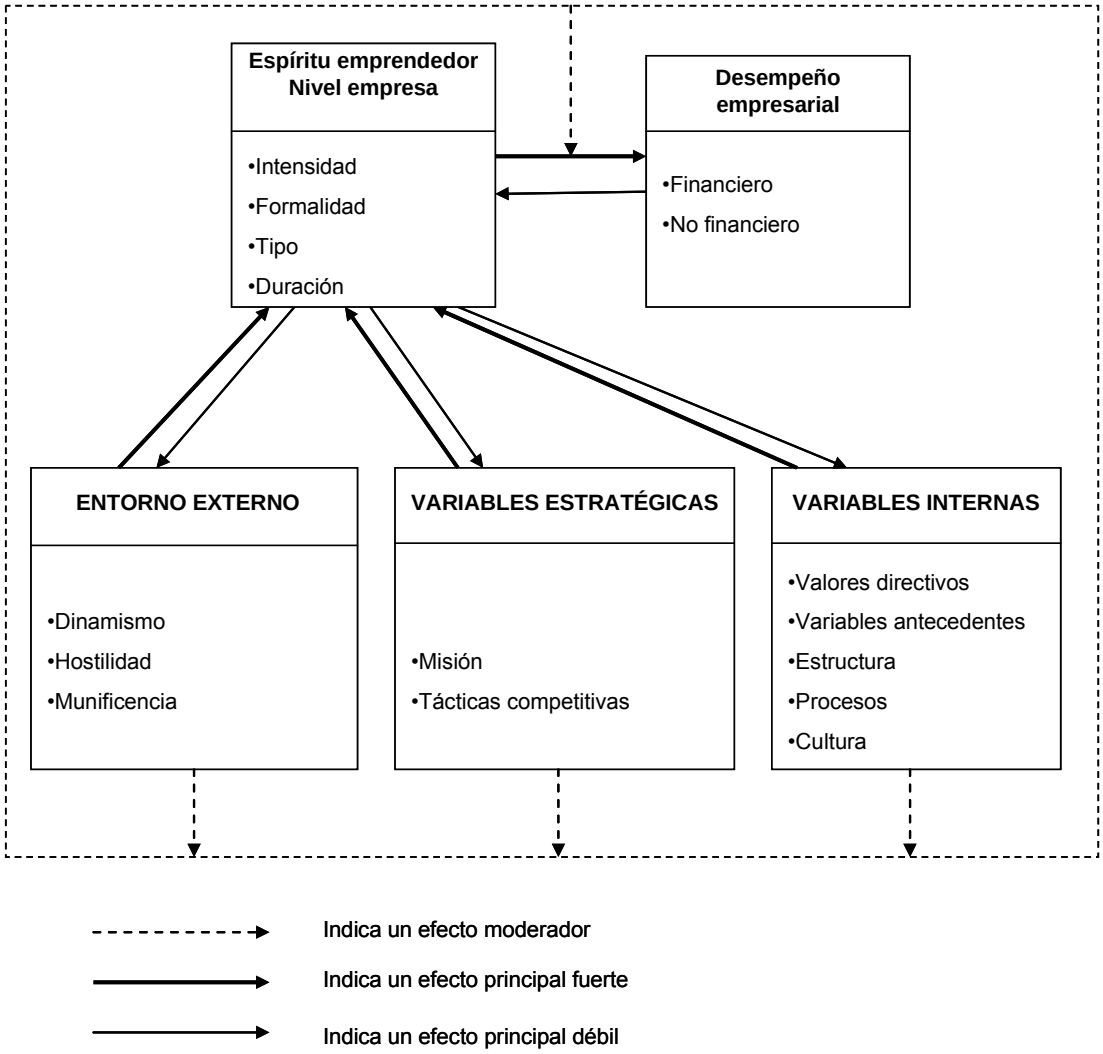
En este modelo se desarrolla el concepto de postura emprendedora (*entrepreneurial posture*) que refleja tres comportamientos organizacionales: el grado en que la alta dirección asume riesgos, la amplitud y frecuencia en la innovación de productos y la propensión de la empresa a competir de forma proactiva con los rivales de su industria.

La postura emprendedora afecta de forma directa al desempeño empresarial y a su vez se ve afectada por características del entorno como son la sofisticación tecnológica, la dinamicidad, la hostilidad y el ciclo de vida de la industria. También se ve influenciada por variables estratégicas como la misión, prácticas de negocios y tácticas competitivas. Finalmente, la postura emprendedora queda afectada por variables internas como los valores y la filosofía de la alta dirección, los recursos y capacidades, la cultura y la estructura organizacional. La figura 3.6 muestra estas variables así como la intensidad del efecto que producen.

### 3.7.3. Modelo de Zahra (1993)

Zahra (1991) también publicó un modelo muy parecido al de Covin y Slevin (1991) aunque más reducido y que incluía desarrollo empírico. En ese modelo, las variables del entorno externo, las variables estratégicas y las variables organizativas se constituyen como antecedentes y el desempeño financiero corporativo como resultado (Zahra, 1991). Pocos años después Zahra (1993a) revisó el modelo de Covin y Slevin (1991) y también el suyo anterior para introducir ciertas mejoras conceptuales que quedan reflejas en la figura 3.7.

**Figura 3.7: Un modelo conceptual revisado del espíritu emprendedor**




Fuente: Zahra (1993, p. 13)

Las mejoras que este modelo supone son las siguientes:

- Incorpora el nivel específico de análisis (corporativo, de negocios o funcional) distinguiendo entre nuevas empresas dentro de una ya establecida y empresas que empiezan independientes, diferenciando además entre los esfuerzos emprendedores nacionales e internacionales.

- Elimina la sofisticación tecnológica por considerarla 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 que se elija entre considerar la etapa del ciclo de vida en el 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, un nivel de hostilidad y un nivel 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 empresa 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 organizacional por considerar ésta una clasificación más completa.

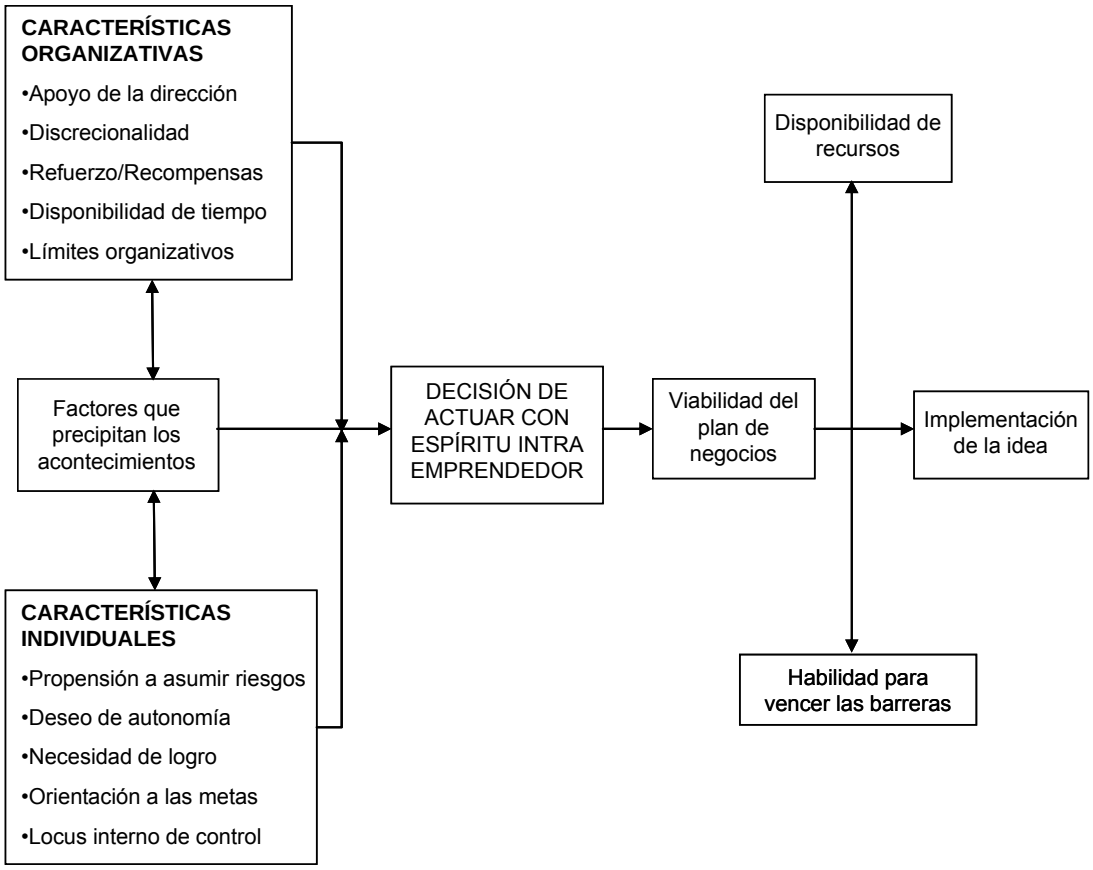
- Sugiere que habrán de ser tenidos en cuenta resultados no financieros junto con los resultados financieros para mayor exactitud del modelo.

En ese mismo año, y de forma paralela, el mismo autor desarrolla otro modelo pero esta vez más reducido analizándolo empíricamente (Zahra, 1993b). En él se prueba la relación de las variables externas con

el espíritu emprendedor corporativo y la relación de éste con el desempeño financiero.

### 3.7.4. Modelo de Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993)

**Figura 3.8: Modelo interactivo de espíritu emprendedor corporativo**




Fuente: Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993, p. 31)

Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993) proponen un modelo conceptual, reflejado en la figura 3.8, en el que las características individuales y las características organizacionales son consideradas conjuntamente para explicar el hecho de decidir con espíritu intraemprendedor. Cinco características organizativas (el apoyo de la dirección, la discrecionalidad o autonomía del trabajo, los refuerzos y

recompensas, la disponibilidad de tiempo y los límites organizacionales) y cinco características individuales (la propensión a asumir riesgos, el deseo de autonomía, la necesidad de logro, la orientación hacia las metas y el locus interno de control) se combinan para lograr que, cuando concurran con ciertos acontecimientos relacionados con cambios en el entorno, el individuo se sienta impulsado a actuar con espíritu intraemprendedor.

En síntesis, la decisión de actuar con espíritu intraemprendedor necesitará de la interacción de estos tres antecedentes, es decir, de las características organizativas, de las características individuales y de algún suceso que precipite los acontecimientos. Para formular una proposición se habrán de combinar los tres antecedentes. A modo de ejemplo los autores articulan las tres proposiciones siguientes.

Primera proposición: En una situación en donde una empresa necesita desarrollar nueva tecnología (factor que precipita los acontecimientos) y existen altos niveles de apoyo de la dirección (característica organizativa), los individuos con una elevada propensión al riesgo (característica individual) actuarán con espíritu emprendedor corporativo con mayor probabilidad.

Segunda proposición: En una situación en donde es fundamental un cambio en la dirección (factor que precipita los acontecimientos) en una organización que proporciona recompensas reforzando los comportamientos de los empleados más innovadores (característica organizativa), los individuos con alta necesidad de logro (característica individual) actuarán con espíritu emprendedor corporativo con mayor probabilidad.

Tercera proposición: En una empresa que se ve forzada a reducir costes debido a los cambios ocurridos en el entorno (factor que precipita

los acontecimientos) y que ha creado un ambiente de trabajo que se caracteriza por permitir trabajar a los empleados con autonomía y discrecionalidad (característica organizativa), los individuos con un alto deseo de autonomía (característica individual) actuarán con espíritu emprendedor corporativo con mayor probabilidad.

Una vez que los tres antecedentes interactúan y que la decisión de actuar con espíritu intraemprendedor ya ha sido tomada habrá que desarrollar un plan de negocios efectivo, como paso previo a la implantación de las nuevas ideas, que servirá para mejorar las posibilidades de éxito.

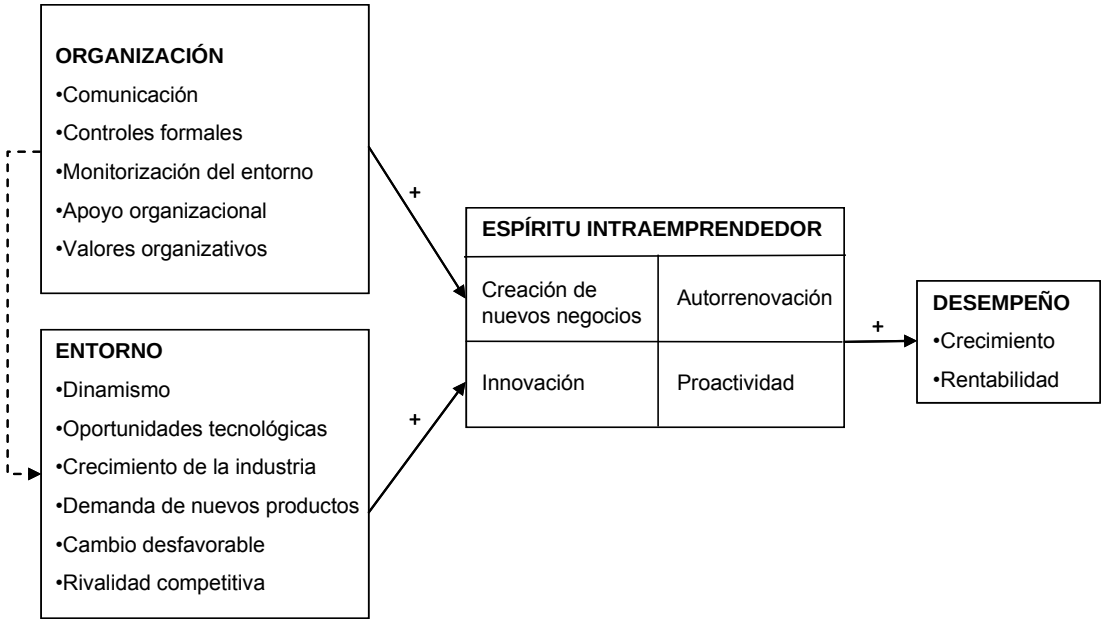
Por último, el éxito de la implementación de la idea también dependerá de otros dos factores. Primero, de si la organización es capaz de proveer el apoyo suficiente proporcionando los recursos necesarios y, segundo, de si el emprendedor corporativo se siente capacitado para superar las barreras individuales y organizacionales que obstaculizan la implementación de la idea. La motivación para actuar con espíritu intraemprendedor será mayor si el individuo percibe esas dos condiciones de forma favorable.

Lo más destacable de este modelo es que el espíritu emprendedor corporativo es analizado como un constructo multidimensional que basa el éxito en la interacción de varios factores y no en la consideración de estos factores de una forma aislada.

Como analizaremos después, parte de modelo será desarrollado posteriormente por Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) teniendo en consideración sólo las variables internas a la organización y demostrando su influencia empíricamente.

### 3.7.5. Modelo de Antoncic y Hisrich (2001)

**Figura 3.9: El modelo del espíritu intraemprendedor y sus efectos directos**




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

Antoncic y Hisrich (2001) desarrollaron el modelo de la figura 3.9 de forma empírica, creando un instrumento de medida del espíritu intraemprendedor alternativo a los ya existentes. El modelo propuesto por estos investigadores relaciona un conjunto de características propias del entorno interior de la organización y un conjunto de características pertenecientes al entorno externo de ésta con el espíritu intraemprendedor. Zahra (1993b) ya había probado la relación de esas mismas variables externas con el espíritu emprendedor corporativo, así como la relación de éste último con el desempeño financiero, auque sólo consideró parte del espíritu emprendedor corporativo (la creación de nuevos negocios, la autorrenovación y la innovación). Así pues, Antoncic y Hisrich (2001) se apoyan en el modelo de Zahra (1993b) mejorándolo al añadir los antecedentes organizacionales y otra dimensión del espíritu emprendedor corporativo como es la proactividad.

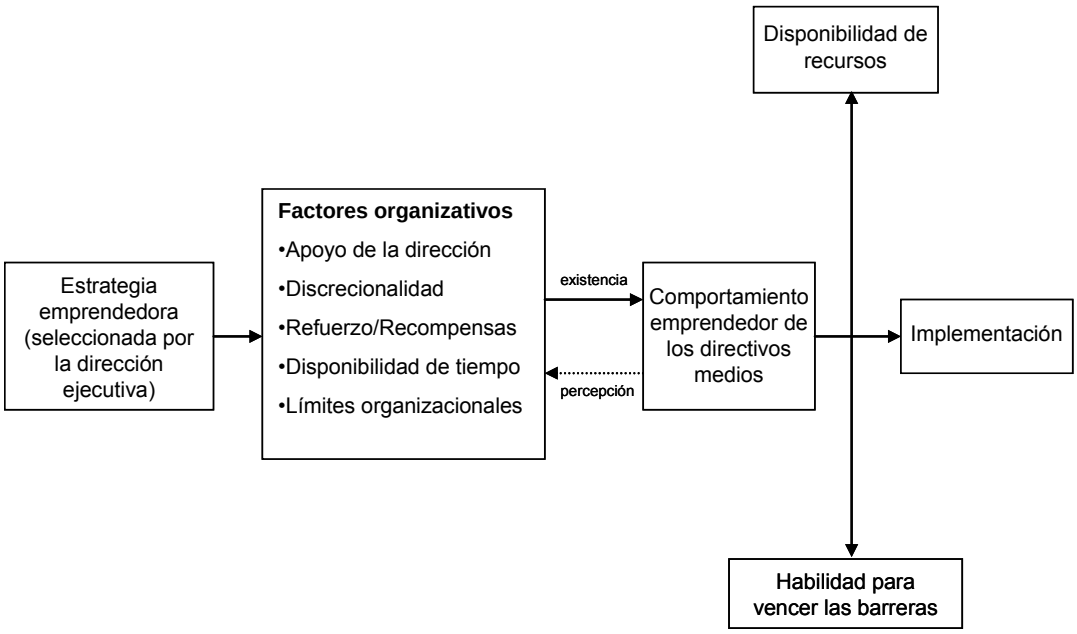
Dentro de las características organizacionales los autores subrayan los sistemas de comunicación, la existencia de mecanismos formales, la intensidad en la monitorización del entorno, el apoyo de la organización a las actividades emprendedoras y los valores organizativos. En el entorno externo cabe resaltar el dinamismo, la existencia de oportunidades tecnológicas, el crecimiento de la industria, la demanda de nuevos productos, la existencia de cambios desfavorables a la organización y la intensidad en la rivalidad competitiva. Todos estos factores anteceden al espíritu emprendedor corporativo afectándolo positivamente.

Igualmente, el espíritu intraemprendedor está compuesto por cuatro dimensiones: la creación de nuevos negocios, la innovación, la autorrenovación y la proactividad y constituye un antecedente del desempeño de la organización, entendiéndose éste en términos de crecimiento y rentabilidad, es decir, el espíritu emprendedor corporativo afecta al desempeño positivamente. Los autores concluyeron, tras verificación empírica, que tanto la relación del espíritu intraemprendedor con los factores organizativos y con los factores del entorno, sus antecedentes, como la relación del espíritu emprendedor corporativo con el desempeño, su consecuencia, tenían lugar en sentido positivo. Además contrastaron que variables como el tamaño o la edad de la organización, la estrategia global o la industria no afectaban al modelo. Estas características fueron utilizadas como variables de control y no aparecen en el modelo por considerar que no influyen en éste.

### 3.7.6. Modelo de Hornsby, Kuratko y Zahra (2002)

El modelo que aparece ilustrado en la figura 3.10, muestra la idea conceptual de que la estrategia de la empresa influencia a los factores o antecedentes internos que afectan al espíritu emprendedor corporativo.

**Figura 3.10: Percepción de los directivos medios sobre el entorno interno para el espíritu emprendedor corporativo**




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

Hornsby et al. (2002) defienden la importancia del papel que juegan los directivos medios proporcionando recompensas, permitiendo a los empleados experimentar, explorando la viabilidad de las ideas innovadoras, haciendo que la organización sea menos resistente al cambio, etc., todo ello para que el espíritu emprendedor corporativo tenga lugar. El modelo propugna que las percepciones de los directivos medios sobre los cinco antecedentes internos determina el énfasis relativo que pondrán a la hora de facilitar el espíritu emprendedor corporativo.

Este modelo es mucho más sencillo que otros anteriores pues hace un estudio parcial que considera el apoyo de la dirección, la discrecionalidad o autonomía en el trabajo, los refuerzos o recompensas,

la disponibilidad de tiempo y los límites organizativos, es decir únicamente factores internos, como las variables claves que pueden impactar a los directivos medios para que desarrollen la capacidad intraemprendedora.

Para finalizar este apartado y a modo de resumen y conclusión final, en la figura 3.11 ofrecemos un modelo que sintetiza las mejores aportaciones de todos los modelos anteriormente expuestos.

**Figura 3.11: Un modelo resumen del espíritu emprendedor corporativo**

Fuente: Elaboración propia

Una crítica frecuente a los modelos que versan sobre el espíritu intraemprendedor es su propósito pues persiguen medir sólo una pequeña parte del proceso emprendedor, especialmente cuando usan métodos científicos para dicha medición, ya que se centran en variables y resultados tangibles y fáciles de medir (McFadzean, O'Loghlin y Shaw, 2005). Por el contrario, el modelo propuesto es un modelo teórico que recoge las principales aportaciones científicas hasta la fecha y el proceso emprendedor corporativo completo.

El modelo incluye los tres grandes grupos de antecedentes ya analizados en un apartado anterior, considerando que los factores que precipitan los acontecimientos que llevan a la empresa a comportarse con espíritu emprendedor pueden ser tanto variables internas como externas o incluso variables estratégicas siempre que supongan un cambio que estimule una situación emprendedora. Además, el modelo contiene el desempeño financiero y también no financiero, pues añade factores que pueden verse mejorados como consecuencia del desarrollo del espíritu intraemprendedor, como pueden ser las ventas o el clima laboral. Por último, el modelo divide el espíritu intraemprendedor en sus cuatro dimensiones más relevantes, es decir, la innovación, la proactividad, la autorrenovación y la creación de negocios. Esto facilitará el estudio separado de la influencia de cada una de esas dimensiones en la mejora del desempeño organizacional.

## 3.8. CONSIDERACIONES FINALES

Para finalizar este capítulo resumiremos las principales conclusiones que de la revisión de la literatura científica se desprenden.

El espíritu emprendedor ha sido investigado fundamentalmente bajo tres corrientes de estudio, la económica, la socio-psicológica y la

comportamental. Del mismo modo, el estudio del espíritu emprendedor corporativo puede ser clasificado dentro de tres áreas de investigación, la referida a los individuos emprendedores que actúan dentro de una organización o *intrapreneurs*, la que se centra en la formación de negocios corporativos o *new corporate ventures* y aquella que se enfoca en el estudio de las características o capacidades que tienen las organizaciones emprendedoras. La presente investigación desarrolla aspectos del espíritu emprendedor corporativo dentro de la última de las corrientes mencionadas, pues se sustenta en la teoría recursos y capacidades, por lo denominamos al espíritu emprendedor corporativo capacidad intraemprendedora.

En lo referente a la definición del espíritu emprendedor corporativo, hemos encontrado muchas dificultades para aunar la terminología utilizada por los distintos investigadores. Existen diferentes términos para hacer referencia a las actividades de naturaleza emprendedora. En este capítulo hemos recogido ampliamente las definiciones utilizadas para términos como espíritu emprendedor corporativo (*corporate entrepreneuship*), creación de negocios (*venturing*), creación de negocios corporativos (*corporate venturing*), creación de negocios nuevos (*new business venturing*), espíritu intraemprendedor (*intrapreneurship*), renovación estratégica (*strategic renewal*) o renovación organizacional (*organizational renewal*), entre otros. La conclusión a la que hemos llegado es que el término espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) es el más amplio y engloba, por tanto, al resto de conceptos. Así, el espíritu emprendedor puede ser individual (o independiente), si se refiere a los individuos que son emprendedores para ellos mismos, o corporativo, si se refiere a individuos que son emprendedores en nombre de una organización dando lugar a organizaciones emprendedoras. Hemos considerado los términos espíritu emprendedor corporativo y espíritu intraemprendedor como sinónimos

pues sólo algunos autores establecen leves diferencias entre ambos y éstas no serán útiles al propósito de la presente investigación.

La definición finalmente adoptada para describir el espíritu emprendedor corporativo es aquella que lo considera un comportamiento o actitud que tiene lugar en el interior de una organización, con independencia del tamaño de la misma, y que se refiere no sólo a la creación de negocios nuevos sino también a otras actividades relacionadas con la innovación tales como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias o posiciones competitivas.

Así, consideramos que las actividades que desarrolla una organización con espíritu emprendedor corporativo se relacionan con la proactividad, la innovación, la creación de negocios nuevos y/o la autorrenovación. Estas son precisamente las cuatro dimensiones que componen el espíritu emprendedor corporativo y constituyen aspectos diferentes entre sí pero están a la vez relacionadas.

En cuanto a los antecedentes o factores que influyen en el espíritu emprendedor corporativo, podemos establecer tres grandes grupos. En primer lugar, existen variables externas a la organización que afectarán a la variable objeto de estudio como son las características del entorno, la tecnología o el ciclo de vida de la industria. En segundo lugar, el espíritu emprendedor corporativo se verá precedido por el desarrollo de ciertas variables internas a la organización como pueden ser el apoyo de la dirección, la disponibilidad de recursos, la estructura organizativa o las características individuales, entre otras. En tercer y último lugar existen variables estratégicas que modificarán el espíritu intraemprendedor como, por ejemplo, la misión, las prácticas de negocio y tácticas competitivas o el liderazgo estratégico. En este capítulo hemos desarrollado estos tres grandes grupos de antecedentes siendo

conscientes de que la lista no es exhaustiva y de que el desarrollo del espíritu intraemprendedor dependerá de la combinación adecuada de aquellos elementos más idóneos de los tres grupos para cada organización.

Múltiples investigaciones muestran que los resultados que las organizaciones pueden obtener con el desarrollo de la capacidad intraemprendedora son muy variados y, sin embargo, el resultado más frecuentemente reseñado es el desempeño organizacional. Éste puede verse reflejado en el crecimiento o en la rentabilidad y también en la creación de nueva riqueza. Además existen efectos en variables al margen de las financieras, como el incremento de la motivación de los empleados o la conservación dentro de la organización del personal altamente capacitado. Todos estos resultados son especialmente importantes para la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Debido a que ciertos aspectos de la relación existente entre el espíritu emprendedor corporativo y el desempeño organizacional están aún en las fases iniciales de la investigación empírica y a que las investigaciones previas resultan insuficientes para detallar su naturaleza, el estudio de esta relación se convierte en uno de los objetivos fundamentales de la presente tesis doctoral.

Para finalizar, hemos analizado los siguientes modelos teóricos de espíritu emprendedor corporativo: el modelo de Guth y Ginsberg (1990), el modelo de Covin y Slevin (1991), el modelo de Zahra (1993), el modelo de Hornsby et al. (1993), el modelo de Antoncic y Hisrich (2001) y el modelo de Hornsby et al. (2002). Al igual que ocurrió en el análisis de los modelos de estudio de la capacidad de absorción del conocimiento, podemos observar como todos los modelos conciben a la capacidad intraemprendedora como una variable intermedia que dará lugar a importantes resultados organizacionales y, aunque todos son diferentes, ilustran aspectos parciales y se complementan. Por este motivo,

finalmente hemos construido un nuevo modelo que engloba la principales aportaciones de los modelos anteriores: incluye los antecedentes externos, internos y estratégicos, divide al espíritu emprendedor corporativo en sus cuatro dimensiones más importantes (la innovación, la proactividad, la creación de negocios nuevos y la autorrenovación) y considera los resultados más relevantes incluyendo el desempeño financiero y también el no financiero.

# Capítulo 4

# Desarrollo de Hipótesis

"La mayoría de las ideas fundamentales de la ciencia son esencialmente sencillas y, por regla general pueden ser expresadas en un lenguaje comprensible para todos"
Albert Einstein (1879-1955)

## 4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo tomaremos como base la revisión teórica realizada en capítulos anteriores y analizaremos un modelo empírico que relacione el *slack* organizacional, la capacidad intraemprendedora, la capacidad de absorción del conocimiento y el desempeño organizacional.

Analizaremos la hipótesis general de que una empresa que desarrolle su espíritu emprendedor corporativo y su capacidad de absorber conocimiento logrará las capacidades que le permitan explotar de forma exitosa las oportunidades de mercado así como un nuevo conocimiento, lo que llevará a la mejora de su desempeño empresarial. Del mismo modo, en nuestra investigación trataremos de demostrar que los beneficios del desarrollo del espíritu emprendedor corporativo serán mayores a través de una adecuada integración y explotación del conocimiento nuevo obtenido del exterior y que igualmente, dichos beneficios, serán mayores si la organización posee el suficiente excedente (*slack*) de recursos.

En primer lugar, nos basaremos en la teoría de los recursos y capacidades para estudiar el efecto que producirá un excedente de recursos o *slack* organizacional en el espíritu emprendedor corporativo. A continuación, y bajo el mismo paradigma, analizaremos la capacidad emprendedora corporativa y la capacidad de absorber el conocimiento ampliando su estudio bajo el prisma de la recombinación de recursos. Para ello consideraremos las cuatro dimensiones principales del espíritu emprendedor corporativo -proactividad, innovación, autorrenovación y creación de nuevos negocios- y desagruparemos la capacidad de absorción en sus dos principales dimensiones –potencial y realizada-. A continuación investigaremos la relación entre cada una de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo y el desempeño

empresarial así como entre las dimensiones de la capacidad de absorción del conocimiento y dicho desempeño.

En nuestra investigación estudiaremos el efecto combinado de ambas capacidades puesto que, aunque una organización desarrolle con éxito su capacidad para absorber el conocimiento y efectivamente obtenga nuevo conocimiento del exterior, éste podría no ser explotado si la organización no es capaz de asumir los riesgos asociados a la comercialización de nuevos productos o de los nuevos procesos o si no está interesada en la búsqueda de nuevas oportunidades (Mueller, 2006).

Además, ha sido reconocido que la capacidad de absorción del conocimiento tiene un efecto positivo en la productividad de actividades innovadoras y que mejora la eficiencia del proceso de desarrollo de nuevos productos (Cockburn y Henderson, 1998; Cohen y Levinthal, 1990) pero a la vez está ampliamente aceptado que la capacidad de absorción de una empresa depende del esfuerzo en innovación que ésta haya hecho en el pasado (Cohen y Levinthal, 1990). Esto significa que existe una relación dinámica entre ambas variables y que están interrelacionadas.

Por todo ello es fundamental estudiar la capacidad de absorción del conocimiento de manera combinada con la capacidad emprendedora corporativa para que conjuntamente sean analizados los efectos que se pueden producir sobre el desempeño organizacional.

Para finalizar añadiremos el *slack* organizacional, pues es de prever que los efectos anteriormente descritos se verán aumentados en aquellas organizaciones que cuenten con un excedente de recursos suficiente. La habilidad para obtener conocimiento dependerá, entre otros factores, de los recursos disponibles (Kumar y Nti, 1998) y la disponibilidad de recursos es a su vez un antecedente del espíritu emprendedor

corporativo (Guth y Ginsberg, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994) por lo que el *slack* organizacional será considerado como otra variable en nuestro estudio.

## 4.2. MARCO TEÓRICO

Numerosos investigadores han explicado el hecho de que algunas empresas obtengan resultados superiores a otras apoyándose en los aspectos internos, a través de la existencia de diferencias en los recursos y capacidades que dichas empresas poseen (ej. Barney 1991; Eisenhardt y Martin, 2000; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984). Los defensores de la teoría de los recursos y capacidades, propalada por Penrose (1959), consideran que la fuente de ventaja competitiva sostenible en el largo plazo se sustenta en el conjunto de recursos y capacidades que la empresa tiene y que han de ser únicos, valiosos, difícilmente reemplazables e inimitables (Barney, 1991). Estos pueden ser acumulados por los directivos de la organización, lo que les confiere un carácter dinámico y proactivo. La empresa es pues una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Wernerfelt, 1984).

Álvarez y Busenitz (2001) examinaron la relación entre el espíritu emprendedor y la teoría de los recursos y capacidades. Para ello utilizaron el estudio de Peteraf (1993) en el que se enumeran las condiciones que subyacen en los recursos y capacidades que poseen las empresas y que son necesarias para la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y verificaron si dichas condiciones tenían lugar en el espíritu emprendedor. A continuación, tomaremos como base dicho estudio, para analizar la capacidad emprendedora corporativa y ampliaremos el análisis a la capacidad de absorción del

conocimiento para comprobar que ambas capacidades cumplen todos los requisitos necesarios. Las cuatro condiciones han de darse conjuntamente y están relacionadas:

1.- Heterogeneidad. La heterogeneidad de los recursos disponibles o potencialmente disponibles confiere a cada empresa su carácter único. Así, las empresas se diferencian en los recursos y capacidades que poseen y en el uso que hacen de ellos (Penrose, 1959). Algunas empresas tienen recursos y capacidades superiores a otras o les dan un mejor uso por lo que serán capaces de producir más económicamente y/o de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes y obtener así una ventaja competitiva (Peteraf, 1993). Por tanto, la heterogeneidad es la condición más básica para la obtención de una ventaja competitiva, pues hará que ciertas empresas obtengan rentas ya sean monopolísticas (derivadas del atractivo de la industria por la existencia de barreras a la competencia que favorecen a la organización) o ricardianas (por la posesión de recursos escasos y valiosos y por la explotación de capacidades únicas) (Grant, 1991).

Esta condición tiene lugar en el espíritu emprendedor porque los diferentes agentes tienen distintas percepciones sobre el valor de los recursos. Así, los emprendedores más perspicaces actuarán sobre las oportunidades aún no explotadas y si están en lo cierto obtendrán ciertas rentas, mientras que si fallan incurrirán en una pérdida. La condición de la heterogeneidad entre emprendedores ha sido ampliamente estudiada a través de la teoría de rasgos, comparando a los emprendedores con el resto de la población (ej. Begley y Boyd, 1987; Carter et al., 2003). El descubrimiento de una oportunidad invariablemente implica el desarrollo de una idea que otros han pasado por alto o han decidido no explotar, lo que supone un tratamiento heterogéneo a la misma situación (Álvarez y Busenitz, 2001).

De igual modo, la condición de heterogeneidad tendrá lugar en la capacidad de absorción del conocimiento, puesto que el conocimiento es un recurso que difiere entre empresas y se perfecciona conforme es utilizado (Álvarez y Busenitz, 2001). El conocimiento es el principal recurso subyacente a la creación de nuevo valor, a la heterogeneidad y a la consecución de ventajas competitivas (Barney, 1991; Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992). De este modo, las empresas varían ampliamente en las bases de conocimiento previo que poseen así como en la habilidad que desarrollan para obtener el nuevo conocimiento del exterior.

2.- Límites a la competencia ex post. Para que la ventaja competitiva perdure en el tiempo es necesario que la heterogeneidad se mantenga impidiendo que la competencia se reparta las rentas obtenidas. Esto se consigue a través de la sustitución imperfecta y de la imitación imperfecta. La sustitución de recursos, se puede dar por desarrollo o apropiación de recursos similares por parte de la competencia y por desarrollo de recursos diferentes pero con igual valor estratégico (Barney, 1991).

En cuanto a la imitación imperfecta, un recurso es inimitable si cumple alguna de las características siguientes: es único, en cuyo caso no se puede imitar por definición; se ha acumulado lentamente en el seno de la empresa, lo que quiere decir que es dependiente de la trayectoria que se considera única e irrepetible; produce disuasión económica, que aparece cuando la competencia podría duplicar el recurso pero las razones económicas aconsejan no hacerlo; o está dotado de ambigüedad causal, lo que reduce la capacidad de los competidores para saber cuáles son las causas que le otorgan su valor (Collis y Montgomery, 1995). Destaca esta última característica ya que cuando existe ambigüedad causal, no se conoce con certeza lo que causa las diferencias entre la eficiencia de las empresas y por tanto no se sabe con exactitud qué imitar o cómo imitarlo (Peteraf, 1993). Grant (1991) se refiere a esta

cualidad con el calificativo de transparencia pues si una empresa desea imitar la estrategia de su rival deberá poder ver qué capacidades subyacen en la ventaja competitiva de su rival y qué recursos son necesarios para imitar dichas capacidades.

La ambigüedad causal o falta de transparencia es la esencia del espíritu emprendedor ya que es precisamente lo que anima a los emprendedores a buscar nuevas oportunidades de negocio que sean rentables (Mosakowski, 1990). Puesto que aquello que causa las diferencias en la eficiencia de la empresa es vagamente comprendido, es emprendedor en sí mismo ya que no puede ser imitado y confiere a la empresa que lo posee cierta exclusividad de naturaleza emprendedora (Álvarez y Busenitz, 2001).

En lo referente al conocimiento, es difícil su imitación sobre todo en su dimensión tácita y también por ser dependiente de la trayectoria que haya seguido la empresa. Además, es adquirido por la experiencia y será específico de cada organización (Álvarez y Busenitz, 2001). La ambigüedad causal ha sido identificada como uno de los antecedentes negativos de las transferencias de conocimiento ya que dificulta el movimiento de conocimiento tanto dentro de la organización como entre organizaciones (Knott, 2003). De este modo, existirán límites a la competencia *ex post* en la capacidad de absorber el conocimiento externo puesto que las empresas que tienen desarrollada su capacidad para obtener conocimiento del exterior utilizan sus propias bases de conocimiento así como sus experiencias específicas creando ambigüedad causal y aumentando la dificultad a los imitadores potenciales.

3.- Movilidad imperfecta de los factores. Los recursos son perfectamente inmóviles si no se puede comerciar con ellos, es decir, si no pueden ser traspasados. Asimismo, tendrán movilidad imperfecta cuando sí podrían traspasarse pero tienen un valor mayor dentro de la

empresa que actualmente los emplea, es decir, están especializados, en cierto modo, en las necesidades específicas de la empresa que los posee (Peteraf, 1993). Esta característica confiere a los recursos y capacidades dificultad para ser transferidos de modo que las rentas obtenidas quedarán dentro de la empresa. Grant (1991) también considera indispensable para evaluar la sostenibilidad de una ventaja competitiva la posibilidad que existe de adquirir los recursos y capacidades, concluyendo que si éstos pueden ser de algún modo adquiridos (transferidos o reproducidos internamente) por las empresas que desean imitar la ventaja competitiva, entonces dicha ventaja tendrá una corta duración. Según Grant (1991) la posibilidad de transferencia se verá reducida por la inmovilidad geográfica, por la información imperfecta acerca de las posibilidades de otros usos del recurso, por la especificidad de los recursos (tienen un valor fuera de la empresa mucho menor al que tienen dentro de ella) y por la inmovilidad de las capacidades (porque van acompañadas de información no codificada y requieren de varios recursos, de modo que sólo se puede transferir todo el conjunto completo). La dificultad de transferencia en los recursos y capacidades es lo que hace que la empresa que los posee pueda apropiarse de parte de las rentas que éstos generan.

La habilidad emprendedora, las prácticas acumuladas o experiencias que permiten a los emprendedores explotar oportunidades de una manera eficiente, las redes o contactos sociales que utilizan, el conocimiento que poseen, etc. son características socialmente complejas y dependientes de la trayectoria, lo que hará que sean recursos con movilidad imperfecta, difíciles de transferir, y que por tanto a otras empresas no les sea posible imitar o crear tales habilidades (Álvarez y Busenitz, 2001).

En cuanto a la capacidad de absorción, las tecnologías complejas no son imitables imperfectamente, sino que es la explotación de esas

tecnologías la que implica el uso de recursos socialmente complejos en forma de conocimiento adicional para explotar el conocimiento especializado y para mantener así la heterogeneidad lograda por la empresa (Álvarez y Busenitz, 2001). Es decir, es la propia capacidad de absorción del conocimiento la que se caracteriza por tener movilidad imperfecta.

4.- Límites a la competencia ex ante. La última condición que debe tener lugar para que una empresa obtenga una ventaja competitiva es que, antes de que ésta se establezca en una posición superior en lo referente a los recursos, debe estar limitada la competencia en dicha posición. Esto es así ya que el desempeño económico de una empresa depende no sólo de los resultados que obtengan sus estrategias sino también del coste de implementación de tales estrategias y la competencia podría hacer que las rentas finales sean nulas (Peteraf, 1993). La empresa debe asegurarse de que la competencia no disipará los posibles beneficios. El resultado que generen los recursos y capacidades de una empresa no depende sólo de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo sino también de la posibilidad de apropiarse de las rentas que genere dicha ventaja, es decir, de su propiedad y control (Grant, 1991).

Aplicando esta condición al espíritu emprendedor estaríamos debatiendo la teoría del empresario innovador de Schumpeter (1934) según la cual el sistema económico tiende a estar en una situación de equilibrio que será rota cuando un empresario innovador ensaye con éxito una nueva combinación productiva que le permita obtener beneficios extraordinarios. Pronto aparecerán empresarios que imiten a ese empresario innovador, con lo cual en un plazo más o menos largo los beneficios extraordinarios desaparecerán y se reestablecerá la situación de equilibrio en el mercado. Sin embargo, si existe ambigüedad causal en los recursos, será costoso y difícil imitar la ventaja encontrada por el

empresario innovador y las rentas obtenidas no se disiparán (Álvarez y Busenitz, 2001).

Lo mismo ocurre con la capacidad de absorción del conocimiento, la ambigüedad causal constituye una barrera a la imitación, haciendo que otras organizaciones encuentren dificultoso y caro imitar esta capacidad. Por otro lado, el proceso de aprendizaje es intrínsecamente social y tiene lugar no sólo a través de la imitación sino por la existencia de colaboraciones entre quien enseña y quien aprende, lo que permite la comprensión de los problemas más complejos (Teece, Pisano y Shuen, 1997) y hace que sea un acto voluntario entre las partes.

En conclusión, tanto el espíritu emprendedor como la capacidad de absorción del conocimiento cumplen con las condiciones de heterogeneidad, límites a la competencia *ex post*, movilidad imperfecta de recursos y límites a la competencia *ex ante*, lo que hace que puedan ser estudiados bajo el paradigma de la teoría recursos y capacidades como dos capacidades esenciales en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo y que cumplen todos los requisitos para su logro. Todas estas características analizadas para el espíritu emprendedor son fáciles de extrapolar la espíritu emprendedor corporativo, pues los emprendedores se comportan de igual modo con independencia de su ámbito de actuación y son prácticamente idénticos en las acciones que llevan a cabo para lograr sus fines (Herron, 1992), además, como ya hemos comentado, el espíritu emprendedor corporativo no es más que un subtipo del espíritu emprendedor.

Una vez verificado que se cumplen las condiciones necesarias en la capacidad de absorción del conocimiento y en la capacidad intraemprendedora, continuamos nuestro estudio bajo la premisa de que la creación de capacidades no consiste simplemente en la unión de un

conjunto de recursos, sino que implica complejos diseños de coordinación entre personas o entre personas y otros recursos (Grant, 1991).

Basándonos en lo anterior nos preguntamos si existe una relación conjunta entre las distintas dimensiones de la capacidad intraemprendedora y de la capacidad de absorción del conocimiento sobre el desempeño organizacional. El rol emprendedor en ocasiones consiste en reconocer el valor de los recursos y discernir cuáles de esos recursos podrían ser recombinados de una forma nueva (Schumpeter, 1934). Es de suponer que en ello desempeñe un papel fundamental la capacidad de absorción del conocimiento, pues el conocimiento tiene consecuencias muy importantes en la posibilidad de que ocurra una recombinación de los recursos (Galunic y Rodan, 1998; Kogut y Zander, 1992). De hecho, la ampliación de las bases de conocimiento y de la capacidad de absorción que posea el emprendedor a través de la experiencia y del aprendizaje serán claves para el logro de una ventaja competitiva sostenible (Álvarez y Busenitz, 2001).

Además, la habilidad para cambiar y la habilidad para aprender es probable que se encuentren entre las capacidades más importantes que una empresa pueda poseer (Barney, Wright y Ketchen, 2001). Si el desarrollo de I+D en el interior de las organizaciones es inherente al comportamiento de aquellos agentes propensos a asumir riesgos (Atuahene-Gima, 1992) y es a la vez la principal medida de la capacidad de absorción de la organización (Cohen y Levinthal, 1990), es más que probable que ambas capacidades estén interrelacionadas y que produzcan efectos conjuntos.

Por todo lo anterior, en este estudio trataremos de verificar la certeza de esas afirmaciones materializadas en la capacidad emprendedora corporativa y en la capacidad de absorber el conocimiento de las organizaciones, detallando el análisis a sus distintas dimensiones,

teniendo en cuenta el *slack* de recursos que posea la organización y estudiando su efecto combinado sobre el desempeño organizacional.

## 4.3. DESARROLLO DE HIPÓTESIS DE TRABAJO

Una vez establecido el marco teórico general, es el momento de concretar las distintas hipótesis derivadas de la revisión de la literatura realizada en otros capítulos y de lo ya comentado en este.

En primer lugar analizaremos las relaciones que existen entre el *slack* organizacional y el espíritu emprendedor corporativo. Además estudiaremos las relaciones entre las distintas dimensiones del espíritu emprendedor corporativo y de la capacidad de absorción del conocimiento. A continuación plantearemos las relaciones entre ambas capacidades, para finalizar fijando las relaciones entre las dos capacidades y el desempeño organizacional. Al considerar conjuntamente las hipótesis que surjan, nacerá el modelo teórico central de este trabajo de investigación que será contrastado empíricamente.

### 4.3.1. Relación entre el *slack* organizacional y la innovación

El *slack* organizacional ha sido definido de diferentes formas en la literatura científica. Los investigadores pioneros en conceptualizarlo expresamente son Cyert y March (1963, p. 36) como "la diferencia entre el total de recursos disponibles en una empresa y el total de recursos necesarios para mantener el ajuste de la organización con su entorno".

Bourgeois (1981, p. 30) analizó en su estudio las principales definiciones de *slack* organizacional que hasta esa fecha habían sido utilizadas por los investigadores más notables, concluyendo que el *slack* de una empresa puede ser definido como "aquella reserva de recursos

actuales o potenciales que permiten a una organización adaptarse con éxito a las presiones internas de ajuste o a las presiones externas de cambio de políticas, así como iniciar cambios de estrategia en relación con el entorno externo".

Posteriormente, Noria y Gulati (1996, p. 1246) definen el *slack* como "la fuente de recursos de una organización que excede el mínimo necesario para producir un nivel dado de resultado organizacional" y Geiger y Cashen (2002, p. 69) amplían la anterior definición haciendo referencia nuevamente no sólo a los recursos actuales de la organización sino también a aquellos "potencialmente disponibles para la empresa"

En conclusión, el concepto de *slack* organizacional refleja la noción de excedente de recursos, comparado con el nivel de recursos que son necesarios para el desarrollo normal del rendimiento de las operaciones de una organización, que protege a ésta de los cambios del entorno y que representa una oportunidad de asignaciones discrecionales tales como aquellas dirigidas a actividades innovadoras.

En cuanto a la relación entre el *slack* organizacional y el espíritu emprendedor corporativo a través de la innovación, observamos como el *slack* organizacional ha sido utilizado en diversos estudios como un antecedente del desempeño (Bromiley, 1991; George, 2005) pero también de la innovación (Herold, Jayaraman y Narayanaswam, 2006; Noria y Gulati, 1996). De este modo, los conceptos de *slack* organizacional y de innovación son dos elementos centrales de la literatura sobre dirección estratégica (Geiger y Cashen, 2002).

El estudio llevado a cabo por Herold et al. (2006) analiza la importancia de los recursos que son necesarios para que una empresa sea innovadora. Estos recursos, que pueden ser humanos, de equipamiento, tecnológicos, de información, o que pueden deberse al

establecimiento de relaciones especiales o a activos exclusivos, como patentes o como la reputación, y sobre todo los recursos financieros, son requeridos por las empresas que buscan convertir sus ideas creativas en nuevos procesos, productos o servicios. Sin embargo, dichos investigadores dejan constancia de cómo otros numerosos estudios anteriores han dado un tratamiento diferente, y en ocasiones contradictorio, al efecto que el *slack* organizacional puede causar a la innovación (ej. Rosner, 1968; Yasai-Ardekani, 1986).

Algunos investigadores sugieren que, para que la innovación tenga lugar en una organización, será necesario que ésta sea capaz de soportar los costes y los trastornos temporales asociados con el cambio que ocurrirá y que el *slack* organizacional determinará si la organización puede permitirse adquirir innovaciones costosas, asumir los fallos, soportar los costes de establecimiento de la innovación y explorar nuevas ideas para progresar con una necesidad actual (Rosner, 1968). Esto es debido a que la innovación, especialmente la I+D, es una actividad con un alto nivel de indivisibilidades (Arrow, 1962), lo que significa que requiere un gasto mínimo para obtener resultados apreciables.

Sin embargo, el *slack* organizacional puede ser visto como un impedimento para el desempeño organizacional en general y para la innovación en particular, pues puede ser el indicativo de la existencia de ineficiencias en las organizaciones (Yasai-Ardekani, 1986). Un exceso de *slack* podría disminuir la innovación porque permite la inversión indisciplinada en actividades de I+D que rara vez producen beneficios económicos (Jensen, 1993).

En este mismo sentido, Nohria y Gulati (1996) señalan que el *slack* ocasiona una reducción en la disciplina de los proyectos de dirección que puede perjudicar los resultados de la innovación, si bien concluyen que la relación entre el *slack* y la innovación será curvilínea y tendrá forma de

de "U" invertida, de manera que tanto demasiado poco como un exceso de *slack* podrá ser perjudicial para la innovación. Estos autores muestran como las empresas que poseen un *slack* igual a cero se ven obligadas a centrarse en la obtención de desempeño en el corto plazo, debiendo renunciar a promover la innovación. A medida que las empresas acumulan *slack* se produce un incremento en experimentación y en la realización de nuevos proyectos. Al mismo tiempo que el *slack* empieza a aumentar, la innovación también incrementa y, sin embargo, las posibilidades de innovación empezarán a disminuir si el *slack* sigue creciendo.

Otros estudios empíricos posteriores también apoyan que insuficiente *slack* podría inhibir los programas que conducen a la innovación mientras que un exceso de *slack* podría causar la reducción de los beneficios por el uso ineficiente de los recursos (ej. Geiger y Cashen, 2002[10]; Herold et al., 2006).

En resumen, el *slack* ha sido considerado por los investigadores como una buena forma de financiación de las oportunidades de innovación, como un modo de gasto indisciplinado y despilfarrador que perjudica los resultados de la innovación, o como ambas cosas dependiendo de su nivel, es decir de la cantidad de recursos mantenida en la organización.

Sin embargo, la literatura científica nos lleva a considerar los múltiples aspectos positivos que el *slack* organizacional produce sobre la innovación. En general, puede proporcionar los recursos necesarios que estimulen comportamientos creativos (Bourgeois, 1981; Zajac, Golden, y Shortell, 1991); proporciona una fuente de financiación para la

[10] Geiger y Cashen (2002) separan el *slack* en sus tres componentes: disponible, recuperable y potencial y demuestran empíricamente que la relación del *slack* disponible y recuperable con la innovación es curvilínea (con forma de "U" invertida), mientras que la relación entre el *slack* potencial y la innovación es lineal.

innovación que podría ser aprovechada en momentos de escasez (Cyert y March, 1963); conduce a la reducción de los controles de dirección (Cyert y March, 1963; Nohria y Gulati, 1996), lo que concede a los directivos una mayor discreción a la hora de buscar nuevos proyectos (Geiger y Cashen, 2002); las organizaciones encuentran en el *slack* una protección para la incertidumbre de los proyectos experimentales, por lo que es más probable que se desarrollen culturas innovadoras (Bourgeois, 1981; Nohria y Gulati, 1996); existen más posibilidades de que los miembros de la empresa se preocupen menos del riesgo de equivocarse puesto que existen recursos que permiten amortiguar las pérdidas derivadas de tales errores, con lo que el *slack* permite a las empresas perseguir proyectos innovadores protegiendo de la incertidumbre y del riesgo asociado a la experimentación (Bourgeois, 1981); y, finalmente, el *slack* ayuda a las empresas que innovan a responder con rapidez ante los cambios imprevistos (Hill y Rothaermel, 2003).

El resumen de todos los argumentos anteriores sobre el impacto positivo del *slack* en la innovación nos llevan a formular la siguiente hipótesis:

H1: El *slack* organizacional está relacionado positivamente con la innovación que tenga lugar en el interior de la organización.

### 4.3.2. Relación entre la proactividad y la innovación

El comportamiento proactivo consiste en tomar la iniciativa para intentar mejorar las circunstancias actuales o para crear otras circunstancias nuevas e implica cuestionar el statu quo más que adaptarse pasivamente a las condiciones presentes (Crant, 2000). Las personas proactivas buscan activamente información y oportunidades para mejorar la situación en lugar de esperar pasivamente que la información y las oportunidades vengan a ellos.

En el nivel organizacional la proactividad se refiere a la forma que tienen las organizaciones de afrontar las oportunidades de mercado. Es el grado en el cual las organizaciones tratan de mantenerse al frente tomando la iniciativa, en lugar de siguiendo a los competidores, en la introducción de productos o servicios nuevos, en las tecnologías de explotación y en las técnicas administrativas. La proactividad refleja la postura de anticiparse al actuar sobre las futuras carencias y necesidades del mercado, creando así una ventaja con respecto a los competidores debida al hecho de ser el primero en actuar (Lumpkin y Dess, 1996).

Se ha demostrado la existencia de una relación positiva y significativa entre la proactividad y el espíritu emprendedor (Becherer y Maurer, 1999). Las empresas proactivas son aquellas que prefieren intentar cambiar las condiciones competitivas antes que adaptarse pasivamente a ellas lo que les lleva a desarrollar capacidades intraemprendedoras. Sin embargo, al considerar la relación entre la proactividad y el espíritu emprendedor corporativo podemos incurrir en una tautología pues la proactividad es considerada con mucha frecuencia una de las dimensiones que forma parte de la orientación emprendedora en general (Knight, 1997; Lumpkin y Dess, 1996) o del espíritu emprendedor corporativo de forma más concreta (Antoncic y Hisrich, 2003; Covin y Slevin, 1991).

De hecho, Birkinshaw (1997, p. 210) define el espíritu emprendedor corporativo como "una iniciativa de un proyecto proactivo y diferenciado que anticipa a la corporación una nueva forma para usar o desarrollar sus recursos" y Stevenson y Jarillo (1990, p. 23) como "el proceso a través del cual los individuos dentro de las organizaciones persiguen oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan en ese momento" es decir, con independencia de la situación actual, sin

tratar de adaptarse a esta situación, tratando de cambiarla o, dicho de otra forma, siendo proactivos.

Cuanto más proactiva sea la estrategia de la empresa, más tiempo dedicará a la exploración de su entorno externo con la finalidad de evaluar las amenazas y oportunidades, por todo ello, en nuestra investigación, consideramos la proactividad una dimensión del espíritu emprendedor corporativo y centraremos el estudio en dilucidar cómo afectará a otras dimensiones del espíritu emprendedor corporativo, a la capacidad de absorción del conocimiento y, en última instancia, al desempeño organizacional. Todas estas relaciones serán analizadas en apartados posteriores.

En cuanto a la relación existente entre la proactividad y la innovación, la proactividad ha sido frecuentemente reseñada por la literatura especializada como uno de los principales factores que influyen en la innovación organizacional (ej. Crant, 2000; García-Morales, Llorens-Montes y Verdú-Jover, 2006).

Siguiendo a Kanter (1988), la innovación a nivel individual es un proceso que comienza con el reconocimiento de un problema y con la generación de ideas o soluciones nuevas o adaptadas; a continuación, la persona innovadora busca soporte para la idea e intenta construir una coalición que le apoye; finalmente esas actividades tienen como resultado de la innovación algún prototipo o modelo que puede ser utilizado por la organización. En cada una de esas etapas, parece claro que un comportamiento proactivo del individuo pueda impulsar el desarrollo de la innovación (Crant, 2000).

Por otro lado y centrándonos ahora en el nivel organizacional, Miller y Friesen (1982) distinguen entre organizaciones conservadoras y organizaciones emprendedoras en función del papel que desempeñe la

innovación en la formulación de estrategias. En las organizaciones conservadoras la innovación tiene lugar como respuesta a los retos y amenazas del entorno, es decir, sólo ocurre cuando es necesaria. Por el contrario, las organizaciones emprendedoras aceptan la innovación como elemento fundamental de la estrategia y no sólo reaccionan ante el entorno sino que además lo modifican adoptando una actitud proactiva. De este modo, las organizaciones emprendedoras pueden aspirar a controlar su entorno y no simplemente a adaptarse a él. Este propósito implica un gran espíritu innovador en donde uno de los principales antecedentes de la innovación es la presencia de la proactividad.

Del mismo modo, Aragón-Correa (1998) recoge cómo las empresas con estrategias de negocios más proactivas (empresas exploradoras) se muestran más proclives a la innovación que las empresas que desarrollan otros tipos de estrategias (empresas defensoras). Las empresas que siguen una estrategia exploradora, aquellas que buscan continuamente oportunidades y usan la flexibilidad para adaptarse y responder con rapidez y creatividad al entorno, desarrollan un mayor número de ideas de producto, de patentes y de lanzamientos de nuevos productos, así como de nuevos procesos tecnológicos, que aquellas empresas que siguen una estrategia defensora (Laforet, 2008), siendo en general más innovadoras. Öszomer, Calantone y Di Benedetto (1997) también demostraron una fuerte relación positiva entre orientación estratégica proactiva y orientación a la innovación pues mostraron cómo aquellas empresas que eligen una estrategia agresiva, competitiva y que les lleva a asumir riesgos son más innovadoras y se diferencian de sus competidores cambiando sus productos y métodos de producción.

Las empresas más proactivas estarán dispuestas a efectuar inversiones más fuertes en nuevas tecnologías mientras que las empresas menos proactivas sólo lo harán cuando estén convencidas de sus beneficios potenciales (García-Morales, Ruiz-Moreno y Llorens-

Montes, 2007). Es por ello que las organizaciones que poseen un alto grado de proactividad tecnológica, poseen la flexibilidad necesaria para conceptuar y desarrollar innovaciones dentro de la organización y, por tanto, serán capaces de responder con mayor rapidez a los cambios (McCann, 1991).

Por todo ello, podemos señalar que la proactividad condiciona la innovación y esta relación ha de ser tenida en cuenta en nuestro modelo, lo que nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

H2: La proactividad está relacionada positivamente con la innovación que tenga lugar en el interior de la organización.

### 4.3.3. Relación entre la proactividad y la capacidad de absorción del conocimiento

Pasando ahora a analizar la relación existente entre el espíritu emprendedor corporativo y la capacidad de absorción del conocimiento, podemos decir, de forma general, que el espíritu emprendedor es un mecanismo que facilita los flujos de conocimiento, un canal de transmisión del conocimiento (Mueller, 2006). De lo anterior se deduce que algunas o todas las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo serán la causa de una mayor capacidad de absorción del conocimiento. En concreto, analizaremos las relaciones entre la proactividad y la capacidad de absorción potencial y realizada y entre la innovación y la capacidad de absorción potencial y realizada.

En lo referente a la relación entre la proactividad y la capacidad de absorción, numerosos estudios confirman que las transferencias de conocimiento son más efectivas cuando las organizaciones son proactivas (ej. Cooke y Wills, 1999; Freel, 1998). La postura estratégica de la

organización determina parcialmente su capacidad de aprendizaje (Fiol y Lyles, 1985).

Así, las empresas con mayores niveles de capacidad de absorción de conocimiento tienden a ser más proactivas ya que cuanto más proactiva sea la orientación estratégica de la empresa, mayor es el impacto en la adquisición de conocimiento externo y en la diseminación de dicho conocimiento en el interior de la empresa (Liao, Welsh y Stoica, 2003). Esta relación afecta por tanto a la capacidad de absorción potencial, que se apoya en la transferencia de conocimiento de la empresa que enseña con la empresa que aprende (transferencia de conocimiento externa), como a la capacidad de absorción realizada, que descansa en la efectiva transmisión del conocimiento por todo el interior de la organización que aprende (transferencia de conocimiento interna). Además, se demuestra que en industrias altamente competitivas, las empresas habrán de enfocarse en la dirección proactiva de sus recursos de conocimiento para asegurar su supervivencia (Collins y Hitt, 2006).

Kim (1998) recoge como las empresas que actúan de manera proactiva ante una crisis, frente a aquellas que lo hacen de manera reactiva, mejoran su capacidad de absorción de conocimiento a través de un aumento en la intensidad del esfuerzo que efectúan. Como hemos recogido en el capítulo de desarrollo teórico, la intensidad del esfuerzo que las empresas estén dispuestas a efectuar es, junto con la base de conocimiento previo, un elemento fundamental para el desarrollo de la capacidad de absorción del conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990).

Por otro lado, el comportamiento proactivo puede ser clasificado en dos categorías básicas (Crant, 2000): aquellas acciones que podrían ocurrir en una amplia variedad de situaciones, o comportamiento proactivo general, y aquellos comportamientos que son más estrechos en su alcance porque ocurren dentro de un dominio limitado, o

comportamiento proactivo relativo a un contexto. La forma general de comportamiento proactivo incluye la búsqueda activa de información, la identificación de las oportunidades de mejora, hacer sugerencias orientadas al cambio constructivo, o llevar a cabo acciones para mejorar la situación. Esta forma de comportamiento proactivo general, en relación con la búsqueda activa de información, puede favorecer el desarrollo de la capacidad para reconocer el valor de nueva información externa, mientras que la identificación de oportunidades de mejora puede hacer que la información sea asimilada con rapidez. Así, ambos aspectos afectarán a la capacidad potencial de absorber el conocimiento.

Dicho de otra forma, para que una empresa obtenga una transferencia de conocimiento, deberá desempeñar un papel más proactivo que el que meramente implica el término capacidad de absorción (Kodama y Suzuki, 2007). El receptor del conocimiento deberá ser un agente activo ya que el éxito de transferencia dependerá en gran parte de las acciones que lleve a cabo la organización que recibe el conocimiento. Es por todo ello que la proactividad, como dimensión del espíritu emprendedor corporativo, debe ser propuesta como antecedente de la capacidad de absorción potencial del conocimiento, lo que nos lleva a formular la siguiente hipótesis de trabajo:

H3: La proactividad está relacionada positivamente con la capacidad de absorción potencial del conocimiento.

Además de sobre la dimensión potencial, existen numerosos motivos para pensar que la proactividad también pueda afectar directamente a la dimensión realizada de la capacidad de absorción del conocimiento. Así, dentro de los componentes del comportamiento proactivo general descrito por Crant (2000), podemos inferir que hacer sugerencias orientadas al cambio constructivo puede hacer que se desarrolle la habilidad para transformar la información obtenida y que el

intento de efectuar las acciones que mejoren la situación podrá mejorar las habilidades de explotación de la información. Ambos aspectos incidirán el la capacidad de absorción realizada.

Por otro lado, la proactividad está positiva y significativamente asociada al uso de instrucciones de comunicación (communication briefings) para distribuir la información estratégica (Parker, 1998). Esto sin duda se puede extrapolar a la transmisión interna de nueva información obtenida en el exterior de la organización, es decir a la tercera fase de la capacidad de absorción del conocimiento o fase de transformación que forma parte de la capacidad de absorción realizada.

En este mismo sentido, Griffith, Fuller y Northcraft (2007) desarrollan la idea de que aquellas organizaciones o equipos que son dirigidos proactivamente obtienen ventajas al compartir el conocimiento pues de este modo mejoran los flujos internos de conocimiento. Molina (2002) también demuestra como la autonomía de los trabajadores (característica que se deriva de una dirección proactiva de los recursos humanos pues de otra forma sería imposible para los trabajadores asumir la iniciativa) está relacionada positivamente con las transferencias internas de conocimiento; al permitir libertad a los individuos para establecer los procedimientos, la búsqueda de conocimiento para el desempeño de sus tareas se realizará de una manera más eficaz. Además, Liao, Welsh y Stoica (2003) relacionan la orientación estratégica proactiva de la empresa, no sólo con la adquisición de conocimiento del exterior sino también, con la diseminación de éste por el interior de la organización. Por todo ello formulamos la siguiente hipótesis:

H4: La proactividad está relacionada positivamente con la capacidad de absorción realizada del conocimiento.

### 4.3.4. Relación entre la innovación y la capacidad de absorción del conocimiento

Existe abundante literatura científica que versa sobre la innovación en general y también sobre el espíritu emprendedor corporativo como una potente herramienta para promover la innovación (Pinchot, 1985).

La innovación que proviene del espíritu emprendedor corporativo también puede ser incremental o radical ya que, aunque se desarrolla dentro de un negocio ya existente, puede resultar en un negocio completamente nuevo creado desde dentro de esa organización. Así, Sharma y Chrisman (1999, p. 18) definen el espíritu emprendedor corporativo como "el proceso por el cual un individuo o un grupo de individuos en asociación con una organización ya existente crean una nueva organización o propician la renovación o la innovación dentro de dicha organización" mientras que Covin y Miles (1999) establecen que el espíritu emprendedor corporativo, en cualquiera de sus formas, necesariamente implica la presencia de innovación aunque su significado adquiere una dimensión mayor que el simple concepto de innovación. Por tanto, no podremos calificar a una empresa de emprendedora si dicha empresa no es innovadora, y sin innovación no existirá el espíritu emprendedor corporativo independientemente de que sí tengan lugar el resto de dimensiones. Stopford y Baden-Fuller (1994) observaron también cómo la mayoría de los autores aceptan que todos los tipos de espíritu emprendedor están basados en la innovación.

Definimos la innovación como la habilidad de una compañía para crear nuevos productos o modificar los ya existentes y así encontrar las demandas para sus mercados actuales y futuros (Miller, 1983). Incluye, además del desarrollo y la mejora de productos, el perfeccionamiento de los procedimientos y de los métodos de producción. También se relaciona con la amplitud y con la frecuencia con la que se producen innovaciones

en los productos y con la tendencia al liderazgo tecnológico (Antoncic y Hisrich, 2001). La innovación refleja la tendencia a apoyar las nuevas ideas, lo novedoso, la experimentación y los procesos creativos apartándose de las prácticas y tecnologías previamente establecidas (Lumpkin y Dess, 1996).

A continuación, de forma similar a la que hemos procedido con la dimensión referida a la proactividad, justificaremos las posibles relaciones de la innovación, como parte del espíritu emprendedor corporativo, con la capacidad de absorción del conocimiento y, en otro apartado, con el desempeño organizacional.

En cuanto a la relación entre la innovación como dimensión del espíritu emprendedor corporativo y la capacidad de absorción del conocimiento (tanto potencial como realizada), podemos decir que es una correspondencia que se ha investigado en un gran número de ocasiones. Las actividades de investigación y de desarrollo (I+D) no sólo generan innovaciones sino que además incrementan la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar el conocimiento creado en el exterior de la organización (Cohen y Levinthal, 1989, 1990). Esto significa que a mayor esfuerzo en I+D, mayor será la capacidad de absorción del conocimiento. Tanto es así que numerosos investigadores han utilizado en sus estudios empíricos la inversión en I+D de la empresa como variable representativa de su capacidad de absorción y como única medida de ésta (ej. Tsai, 2001; Zahra y Hayton, 2008). Además, la capacidad de absorción es más fácil de mejorar si la empresa ya tiene un alto nivel de capacidad de absorción lo que significa que el proceso de acumular capacidad de absorción es dependiente de la trayectoria (Kumar y Nti, 1998) lo que requerirá que la inversión en I+D sea continua y sostenida.

Según Kanter (1988) innovación se refiere a la producción, adopción e implementación de ideas útiles e incluye la adaptación de los productos o de los procesos que proceden de fuera de la organización. Por otro lado, la capacidad de absorción potencial es la habilidad que tiene la empresa para adquirir y asimilar el nuevo conocimiento que igualmente procede de fuera de la organización (Zahra y George, 2002). Es de esperar que un aumento de las novedades que provienen del exterior condicionen a la empresa a desarrollar toda su capacidad de adquisición de información, así como toda su capacidad para asimilar dicha información con la finalidad de conseguir interiorizar las innovaciones.

Benner y Tushman (2003) utilizan el concepto de exploración y explotación como base de las capacidades dinámicas (March, 1991) para clasificar las innovaciones en dos grandes grupos. En primer lugar, las innovaciones explotadoras que son innovaciones incrementales diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes actuales en los mercados presentes. Estas innovaciones amplían el conocimiento y las habilidades que la empresa ya posee, mejoran los diseños ya creados, desarrollan los productos y servicios ya existentes e incrementan la eficiencia en los canales de distribución ya establecidos (Abernathy y Clark, 1985) y se construyen sobre el conocimiento que la empresa ya posee (Benner y Tushman, 2002). En segundo lugar, las innovaciones exploradoras son innovaciones radicales diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes incipientes o que están dirigidas a mercados nuevos. Este tipo de innovaciones ofrecen nuevos diseños, crean nuevos mercados y desarrollan nuevos canales de distribución (Abernathy y Clark, 1985) y, lo más importante, necesitan nuevo conocimiento, cambiar el conocimiento ya existente en la organización (Benner y Tushman, 2002).

Según la teoría de las capacidades dinámicas, la habilidad de una empresa para competir en el tiempo puede recaer en su habilidad para

integrar y construir sus competencias actuales así como para, al mismo tiempo, desarrollar capacidades fundamentalmente nuevas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Como es de esperar, aquellas organizaciones que desarrollen su espíritu intraemprendedor acometerán innovaciones y entonces se verán forzadas a obtener nuevo conocimiento del exterior y a desarrollar en definitiva su capacidad de absorción potencial. Para el desarrollo de nuevos productos y servicios, es decir para mejorar la capacidad para innovar, será necesaria la integración de conocimientos pertenecientes a campos distintos; esta es una de las explicaciones utilizada con más frecuencia para justificar por qué las empresas transfieren sus conocimientos en alianzas estratégicas (Molina, 2002). Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a construir la siguiente hipótesis:

H5: La innovación está relacionada positivamente con la capacidad de absorción potencial del conocimiento.

Pero, como ya hemos señalado, la innovación afecta a la capacidad de absorción en todas sus dimensiones, puesto que la capacidad de absorción del conocimiento puede ser incrementada experimentando con tecnologías nuevas y desconocidas (Ahuja y Lampert, 2001). Así, Roper, Du y Love (2008) diseñaron la cadena de valor de la innovación, que representa el proceso recursivo a través del cual las empresas originan el conocimiento que necesitan para desarrollar la innovación, transformar el conocimiento en nuevos productos y procesos y explotar las innovaciones para generar valor añadido. Este proceso implica retroalimentación y en él la innovación representa el final de la generación y transformación del conocimiento pero también el inicio de un proceso de explotación que puede resultar en la mejora del desempeño.

Además, a menos que las ideas creativas generadas por los individuos sean articuladas y compartidas en la organización, no se

convertirán en innovaciones exitosas (Frese, 2000). Todo ello hace suponer que la capacidad de absorción realizada, que incluye la habilidad para transmitir la información por todo el interior de la organización, será una variable intermedia en la relación entre la innovación y variables como la creación de negocios, la autorrenovación o el desempeño organizacional en general. Por tanto enunciamos la siguiente hipótesis:

H6: La innovación está relacionada positivamente con la capacidad de absorción realizada del conocimiento.

### 4.3.5. Relación entre la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada

Como ya hemos reseñado en el capítulo 2, existen múltiples definiciones en la literatura especializada que se centran en aclarar la noción de capacidad de absorción del conocimiento. Basándonos en tales definiciones, concluimos que la capacidad de absorción puede ser entendida como la habilidad relativa de una organización que aprende para desarrollar un conjunto de rutinas organizacionales y de procesos estratégicos a través de los cuales pueda reconocer el valor, asimilar, transformar y explotar el conocimiento de una empresa que enseña, con el propósito de crear valor.

Por tanto, consideramos cuatro fases en la capacidad de absorber el conocimiento: reconocimiento del valor (o adquisición), asimilación, transformación y explotación, que pueden ser agrupadas en dos dimensiones: la capacidad de absorción realizada y la capacidad de absorción potencial (Zahra y George, 2002). La capacidad de absorción potencial, que comprende las capacidades de reconocimiento del valor y de asimilación del conocimiento, es la que permite a la organización ser receptiva al conocimiento externo. La capacidad de absorción realizada, que comprende las otras dos capacidades, la capacidad de

transformación del conocimiento y la capacidad de explotación del conocimiento, es la que permite a la organización darle una utilidad comercial al nuevo conocimiento adquirido. Ambas capacidades desempeñan papeles complementarios pues, mientras la capacidad potencial representa la exploración del conocimiento externo, la capacidad realizada corresponde a la explotación del mismo.

La relación que puede establecerse entre ambas capacidades es clara pues, expresándolo en términos generales, cualquier estrategia fundamentada en la teoría de los recursos y capacidades implica, no sólo la utilización de los recursos ya existentes, sino también el desarrollo de una base de recursos para la empresa. Esto incluye reponer la inversión para mantener el *stock* de recursos de la empresa y para aumentarlos, con la finalidad de reforzar y prolongar la posición de ventaja competitiva y de ampliar el conjunto de oportunidades estratégicas de la empresa. Así, las empresas deberán identificar sus principales recursos y capacidades a la vez que se comprometen con una trayectoria de desarrollo futuro de los mismos (Grant, 1991). Existe un ratio de crecimiento óptimo para cada empresa que implica un cierto equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos recursos (Penrose, 1959). En otras palabras, para mantener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, las empresas deberán armonizar el desarrollo de sus recursos y capacidades potenciales con la explotación actual de dichos recursos o capacidades.

Por ello, aplicando lo anterior a la capacidad de absorción del conocimiento, sabemos que algunas organizaciones pueden centrarse temporalmente en explotar para un uso comercial el *stock* de conocimiento que ya poseen, y ocupar sus esfuerzos de tal modo en el desarrollo de la capacidad de absorción realizada, pero parece lógico pensar que si éste conocimiento no se renueva periódicamente acabará agotándose y que tales organizaciones se verán obligadas a obtener

nuevo conocimiento del exterior si quieren continuar manteniendo su ritmo de actividad (Zahra y George, 2002).

Aunque el hecho de que una empresa reconozca el valor y adquiera el conocimiento del exterior no garantiza que explote ese conocimiento, una organización no tendrá posibilidad de explotar el conocimiento si previamente no es capaz de reconocer su utilidad y adquirirlo. Por tanto, el nivel de capacidad de absorción realizada será consecuencia del desarrollo de la capacidad de absorción potencial ya que, aunque son dimensiones independientes, ambas desempeñan funciones complementarias en la absorción del nuevo conocimiento que pueda ser obtenido del exterior. Además, las empresas que gozan de una elevada capacidad de absorción potencial, no siempre ven mejorado su desempeño (Zahra y George, 2002) sino que la capacidad de absorción realizada o la habilidad de la organización para transformar y explotar el conocimiento mediará entre ambas variables.

Así, una vez que el conocimiento ha sido introducido dentro de la empresa experimenta un proceso de transformación. La información debe ser procesada y adaptada a los problemas específicos de la empresa, el conocimiento es añadido, borrado o simplemente reinterpretado de una forma diferente. De este modo, el conocimiento externo es integrado con el que ha sido generado en el interior de la organización y finalmente se convierte en un producto tangible (Fosfuri y Tribó, 2008). Sin la adquisición y asimilación del conocimiento previa será imposible la transformación y explotación posterior.

Zahra y George (2002) utilizan el término "factor de eficiencia" para referirse a la relación entre la capacidad de absorción potencial y la realizada y el desarrollo de la primera supone un límite superior al desarrollo de la segunda. En esta relación son fundamentales los mecanismos de integración social para aumentar la eficiencia de la

capacidad realizada (Van den Bosch et al., 1999, Zahra y George, 2002). La calidad de las relaciones sociales es importante puesto que el éxito de los intercambios de conocimiento y de su comprensión dependerá de factores tales como la facilidad de comunicación y la intimidad entre las partes (Srivardhana y Pawlowski, 2007; Szulanski, 1996).

En resumen, la capacidad de absorción es como un embudo en donde la dimensión potencial asegura la novedad y diversidad del conocimiento necesario mientras que la capacidad de absorción realizada simboliza la operatividad del nuevo conocimiento (Melkas y Harmaakorpi, 2008) y el impacto que la capacidad potencial supone en la capacidad realizada ya ha sido demostrado empíricamente en otras investigaciones (ej. Jansen, Van Den Bosch y Volverda, 2005; Lev, Fiegenbaum y Shoham, 2008).

Todo el desarrollo anterior nos lleva a enunciar la siguiente hipótesis:

H7: La capacidad de absorción potencial del conocimiento está relacionada positivamente con la capacidad de absorción realizada del conocimiento.

### 4.3.6. Relación entre la capacidad de absorción realizada y la creación de negocios nuevos

Pasamos ahora a analizar la relación existente entre la capacidad de absorción realizada y la creación de negocios nuevos por parte de la empresa, como una de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo.

Como ya hemos definido, la creación de nuevos negocios es una dimensión muy importante del espíritu emprendedor corporativo y se

refiere a la búsqueda e introducción de negocios nuevos relacionados o no con los productos o mercados actuales de la organización (Antoncic y Hisrich, 2001). La introducción de nuevos negocios se puede buscar redefiniendo los productos o servicios de la empresa pero también desarrollando nuevos mercados relacionados y, para las grandes corporaciones, constituyendo unidades o incluso empresas formalmente autónomas o semiautónomas.

La expansión de los negocios está íntimamente asociada con los procesos por los cuales el conocimiento es adquirido y aplicado (Penrose, 1959). Los estudios sobre la capacidad de absorción del conocimiento afirman que las organizaciones con mayor capacidad de respuesta y más competitivas son aquellas capaces tanto de adquirir el conocimiento del exterior como de distribuir dicho conocimiento por el interior de la organización (Macpherson y Holt, 2007). El nuevo conocimiento adquirido será comercializado transformándolo en nuevos productos, en nuevos procesos o en nuevas organizaciones (Mueller, 2006). Así, está ampliamente aceptado por los investigadores especialistas en la materia, considerar la capacidad de absorción del conocimiento como una de las vías más eficaces para la renovación estratégica y para la creación de negocios.

En el nivel individual podemos asegurar que los empleados de aquellas empresas que buscan desarrollar su espíritu emprendedor corporativo habrán de desarrollar las competencias individuales específicas que les permitan integrar el conocimiento existente con el nuevo conocimiento y así reconocer, evaluar y obtener oportunidades emprendedoras (Hayton y Kelley, 2006). En cuanto al nivel organizacional, el aprendizaje organizacional mejora la habilidad de la empresa para reconocer las oportunidades y para aprovecharlas eficazmente en la búsqueda de nuevos negocios (Lumpkin y Lichtenstein, 2005) o, dicho de otra forma, el espíritu emprendedor corporativo implica

aprendizaje organizacional (Zahra, Nielsen y Bogner, 1999). Por lo tanto, en ambos niveles, el éxito en el reconocimiento de oportunidades dependerá de la capacidad para aprender y cabe esperar que la capacidad para absorber el conocimiento se convierta en una capacidad primordial para aquellas empresas que persigan la creación de negocios nuevos.

Esto quiere decir que cuanto mayor sea la capacidad de absorción del conocimiento, mayor probabilidad de que la empresa se muestre favorable a explotar las oportunidades que se presenten en el entorno, con independencia de cuál sea su desempeño actual (Cohen y Levinthal, 1990). Por tanto, la capacidad de absorción del conocimiento afecta a la formación de expectativas de la organización, permitiéndole predecir de forma más concisa la naturaleza y el potencial comercial de los avances tecnológicos (Van den Bosch, Volberda y De Boer, 1999) y facilita el flujo de conocimiento que permite a la organización mejorar sus productos y desarrollar otros nuevos (Zahra y George, 2002).

Berends, Vanhaverbeke y Kirschbaum (2007) defienden que la gestión de conocimiento, en referencia a la creación de nuevos negocios, deberá enfocarse en aspectos relacionados con la experimentación e integración del conocimiento y no en su mera recolección y codificación. Por tanto, para la creación de negocios nuevos, es indispensable la efectiva obtención de nuevos campos de conocimiento y éstos serán obtenidos del exterior sólo si la empresa es capaz de desarrollar su capacidad realizada de absorción de conocimiento.

Por último, debemos añadir que Zahra y Hayton (2008) han demostrado empíricamente el efecto intermedio de la capacidad de absorción en la relación entre la creación de negocios internacionales (*international venturing* que es uno de los tipos de *corporate venturing* o creación de negocios corporativos) y el desempeño empresarial. Por todo

lo anteriormente expuesto, deducimos que una elevada capacidad de absorción realizada estará asociada a una mejor oportunidad de aplicar el nuevo conocimiento adquirido a fines comerciales de manera exitosa y será el antecedente forzoso de la creación de un negocio nuevo, lo que nos lleva a enunciar la siguiente hipótesis:

H8: La capacidad de absorción realizada del conocimiento está relacionada positivamente con la creación de negocios nuevos.

### 4.3.7. Relación entre la capacidad de absorción realizada y la autorrenovación organizacional

A continuación, pasamos a analizar la relación entre la capacidad de absorción realizada y la autorrenovación. La renovación estratégica o autorrenovación consiste en la transformación de las organizaciones a través de la modificación de las principales ideas sobre las que éstas se apoyan (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1991). Incluye la reformulación de estrategias, la redefinición de negocios, la reorganización y refleja el cambio organizativo. La necesidad organizativa de renovar continuamente los negocios de la organización y de conseguir cierta adaptabilidad y flexibilidad es considerada una de las características cruciales de toda corporación emprendedora por lo que la autorrenovación conforma una de las dimensiones fundamentales del espíritu emprendedor corporativo (Antoncic y Hisrich, 2001).

Son numerosos los autores que reconocen la importancia que tiene generar conocimiento nuevo en el proceso de autorrenovación de las organizaciones ya establecidas (ej. Stopford y Baden-Fuller, 1990; Zahra, Nielsen y Bogner, 1999). La renovación organizacional requiere la adquisición y el uso de nuevo conocimiento y prescindir de las viejas rutinas, sistemas y estructuras (Zahra y Garvis, 2000). De otro modo, la renovación estratégica necesita un cambio colectivo, lo que conlleva la

realización de nuevas actividades y nuevas formas de conocimiento que deberán ser establecidas en la práctica (Benchky, 2003).

Explotar el conocimiento desarrollado a través de actividades emprendedoras es importante para el éxito de la renovación organizacional (Stopford y Baden-Fuller, 1990). Por tanto, el hecho de examinar la naturaleza de la creación y utilización del conocimiento puede aclarar los beneficios intangibles que las actividades emprendedoras producen sobre los procesos de renovación organizacional y su relación final con el desempeño (Zahra, Nielsen y Bogner, 1999).

En este sentido, Kohli, Jaworski y Kumar (1993), mostraron la existencia de relación entre la capacidad de absorber el conocimiento y la respuesta organizacional, entendida como la velocidad y coordinación con la que las acciones son implementadas y periódicamente revisadas en el interior de la organización. Esta relación se refiere a las acciones que llevan a cabo las organizaciones en respuesta a la información relevante que han adquirido y que posteriormente ha sido diseminada por su interior y es de suponer que pueda culminar con la autorrenovación, al menos parcial, de dichas organizaciones. La adquisición de conocimiento nuevo y su posterior aplicación comercial puede llevar a la redefinición de aspectos más o menos profundos de la organización.

La renovación estratégica requiere que el conocimiento esté incrustado en las rutinas, sistemas y estructuras para que pueda ser distribuido a través de toda la organización (Huber, 1991). Por ello, los procesos organizacionales de adquirir, asimilar y utilizar el conocimiento desempeñan un papel central en la renovación organizacional (Jantunen, 2005).

Así, del mismo modo que ocurre en la creación de negocios nuevos, la renovación estratégica deberá enfocarse en la exploración del conocimiento y en la explotación del ya existente (March, 1991). Dicho de otro modo, para la renovación estratégica es de principal importancia la habilidad de asimilar y distribuir el nuevo conocimiento en la organización (Jones y Macpherson, 2006; Zahra y George, 2002), pero este conocimiento externo deberá ser efectivamente institucionalizado para que el aprendizaje tenga lugar a nivel organizacional (Zahra y George, 2002).

Liao, Welsch y Stoica (2003) también señalaron que, para la renovación estratégica, es más importante la adquisición y diseminación de nuevo conocimiento que otros aspectos tales como la orientación estratégica de la empresa o la turbulencia del entorno. Del mismo modo, Möller y Svahn (2006), en un estudio sobres redes de negocios, sostienen que la habilidad de los agentes de la red para expandir sus bases de conocimiento a través del aprendizaje de colaboración es un aspecto esencial de la renovación, y que también es importante la habilidad para explotar el conocimiento que dichos agentes ya poseen. Podemos considerar, por tanto, que la capacidad de absorción potencial será importante como variable previa, que afecta, como ya hemos demostrado, a la capacidad de absorción realizada y que la capacidad de absorción realizada influirá en la autorrenovación de la organización.

En resumen, crear nuevo conocimiento significa crear nuevamente a la empresa y a todos sus miembros en un proceso ininterrumpido de autorrenovación personal y organizacional (Nonaka, 2007). Todo lo enunciado anteriormente nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

H9: La capacidad de absorción realizada del conocimiento está relacionada positivamente con la autorrenovación de la empresa.

### 4.3.8. Relación entre las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo y el desempeño organizacional

En términos generales, podemos decir que tanto la capacidad de absorción del conocimiento como la capacidad emprendedora corporativa, las dos variables más relevantes en el desarrollo de nuestra investigación, afectan de forma directa o indirecta al desempeño empresarial. Es decir, el crecimiento, desarrollo y supervivencia de las empresas depende tanto de la aplicación del espíritu emprendedor como de la dirección del conocimiento. Así, por un lado, se demuestra que las organizaciones que gestionan su capacidad para absorber conocimiento logran un mayor desempeño (ej. Lane et al., 2001, 2006; Lev, Fiegenbaum y Shoham, 2008; Mowery et al., 1996; Tsai, 2001; Zahra y George, 2002; Zahra y Hayton, 2008) y, por otro lado, admitimos que los recursos emprendedores son fundamentales para el reconocimiento de oportunidades y que los recursos directivos proporcionan los sistemas y procesos necesarios que permiten el aprovechamiento de tales oportunidades (Penrose, 1959), por lo que sostenemos que el desarrollo del espíritu emprendedor corporativo también se relaciona positivamente con el desempeño organizacional (ej. Antoncic y Hisrich, 2001; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Lumpkin y Dess, 1996; Zahra, 1993a).

En esta investigación analizaremos la relación de la capacidad de absorber conocimiento con el desempeño organizacional a través de sus efectos indirectos, mientras que analizaremos, en este apartado, los efectos directos del espíritu emprendedor corporativo sobre el desempeño empresarial.

Como ya hemos mencionado, la relación entre el espíritu emprendedor corporativo y el desempeño empresarial ha quedado manifiesta en numerosos trabajos científicos. Pero quizá la mejor prueba

de esta relación es la que obtienen Zahra y Covin (1995) en un estudio longitudinal en el que examinaron el impacto del espíritu emprendedor corporativo en el índice de desempeño financiero, compuesto por indicadores tanto de crecimiento como de rentabilidad, verificando claramente la relación anteriormente expuesta. Otros investigadores han relacionado el espíritu emprendedor corporativo con el crecimiento y la rentabilidad de la empresa (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991) e incluso con el desempeño no actual sino futuro (Zahra, Neubaum y Huse, 2000). Además, se ha demostrado que el espíritu emprendedor corporativo es beneficioso tanto para la revitalización y el desempeño de las grandes corporaciones, como de las pequeñas y medianas empresas (Antoncic y Hisrich, 2001).

Así, el principal resultado al que una organización puede aspirar por desarrollo del espíritu emprendedor corporativo es el aumento del desempeño, de modo que cabe esperar que aquellas organizaciones que desarrollen su capacidad emprendedora consigan un mayor desempeño que aquellas otras que no desarrollen esta capacidad. La base de tales argumentos está relacionada con las ventajas de ser el primero y con la tendencia a sacar provecho de las oportunidades emergentes, actitudes implícitas en el comportamiento emprendedor (Miller, 1983). Las empresas que desarrollen actividades intraemprendedoras podrán responder con celeridad a los cambios del entorno, aprovechando las nuevas oportunidades o defendiéndose con prontitud de las amenazas y obteniendo mejores resultados que sus competidores.

Sin embargo, siguiendo a Lumpkin y Dess (1996) y dada la naturaleza tan distinta de las dimensiones que conforman el espíritu emprendedor corporativo, creemos que es más apropiado estudiar la relación de estas dimensiones con el desempeño organizacional tratándolas de manera independiente en lugar de conjuntamente y cómo un único constructo. Por ello, estudiamos la relación que establecen la

proactividad, la innovación, la creación de negocios nuevos y la autorrenovación con el desempeño organizacional separadamente, lo que nos llevará a formular cuatro hipótesis que serán justificadas con más detalle a continuación.

En cuanto a la relación de la proactividad con el desempeño organizacional, las publicaciones dirigidas a los profesionales argumentan que los directivos deben ser proactivos puesto que el comportamiento proactivo es un componente cada vez más importante del desempeño organizacional. La proactividad es un elemento importante de la eficacia individual, de equipo y organizacional de modo que la falta de proactividad produce fallos a la hora de identificar o de aprovechar las oportunidades que servirán cambiar las cosas (Crant, 2000).

Las empresas proactivas se adaptan con mayor facilidad a los cambios y tendencias del mercado lo que les brinda la oportunidad de reconocer las necesidades de los consumidores (expresadas o latentes) adelantándose a sus competidores (Hamel y Prahalad, 1991). Dado que las empresas proactivas están preparadas para anticiparse activamente y para cambiar, se encuentran en una mejor posición para conseguir cuota de mercado y clientes actuando con rapidez cuando ocurren los cambios, movilizando los recursos con antelación a sus rivales (Huges y Morgan, 2007). De esta manera, las empresas proactivas aventajarán a aquellos competidores que tengan menor capacidad de respuesta.

Además, como ya hemos comentado, la proactividad de las empresas implica el cambio intencional, es decir que las empresas proactivas tomen la iniciativa para cambiar las circunstancias y no simplemente para anticiparse a ellas (Crant, 2000). Esto, en el corto plazo asegura que las empresas proactivas estén mejor situadas para atender a sus mercados pero en el largo plazo hace que sean estas empresas las que configuran dichos mercados (Huges y Morgan, 2007).

Podemos añadir que las empresas proactivas realizan búsquedas continuas en su entorno y actúan adelantándose a los cambios para atender mejor a sus clientes y mercados antes que permitir que su destino sea guiado por fuerzas externas. Así, es muy probable que la proactividad se refleje en un desempeño superior pues posibilita comprender las necesidades de los clientes, establecer cuáles son esas necesidades y aprovecharlas adelantando a los competidores generando ofertas superiores.

Por ello, encontramos numerosas investigaciones que relacionan un comportamiento organizacional proactivo con una mejora del desempeño de la organización. Por ejemplo, Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma y García-Morales (2008) demuestran empíricamente la existencia de una relación positiva entre la elección de una estrategia medioambiental proactiva[11] y la obtención de desempeño financiero. En el mismo ámbito de la proactividad medioambiental, Gonzalez-Benito y González-Benito (2005) recogen el efecto que la proactividad causa en el desempeño es debido a que las empresas proactivas poseen ciertos recursos y habilidades distintivas que les permiten lograr ciertas ventajas.

García-Morales, Ruiz-Moreno y Llorens-Montes (2007) reflejan la incidencia positiva de la proactividad tecnológica[12] en el desempeño organizacional a través de su efecto en la innovación y en el aprendizaje organizacional. González-Benito (2005) también proporciona evidencia empírica de la relación entre la proactividad, en este caso de la

[11] La estrategia medioambiental proactiva lleva asociada una serie de capacidades organizacionales entre las que se incluye la proactividad estratégica relacionada con el comportamiento emprendedor (Aragón-Correa et al. 2008).

[12] La proactividad tecnológica se refiere a la habilidad de la empresa para iniciar los cambios en sus políticas estratégicas tecnológicas en lugar de reaccionar ante los acontecimientos (Garcia-Morales et al., 2007).

producción[13], y el desempeño empresarial. Por último, y relacionado directamente con nuestro tema de investigación, Goerdel (2006) demuestra la relación positiva entre la dirección proactiva[14] y el desempeño organizacional.

Los resultados de estos y otros estudios muestran como la proactividad facilita el intercambio, la comunicación, la interacción, la coordinación y el control dentro de la organización, todos estos son aspectos que suelen beneficiar al desempeño empresarial lo que nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

H10: La proactividad está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.

A continuación analizaremos la relación existente entre la innovación y el desempeño organizacional.

Esta relación puede resumirse en la siguiente aseveración: "estimular la innovación, expresar las ideas más radicales, incrementar el número de proyectos experimentales a pequeña escala, este es el camino a seguir para alcanzar la era revolucionaria" (Hamel, 2000, p. 12). Es decir, la innovación se realiza con la finalidad de producir alguna mejora en el desempeño organizacional (Zaltman, Duncan y Holbeck, 1973). Por ello, muchas investigaciones relacionan positivamente ambas variables (ej. Brown y Eisenhardt, 1995; Covin y Miles, 1999; Hull y Rothenberg, 2008; Schumpeter, 1934; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Así, por ejemplo, Zahra, Neubaum y Huse (2000) muestran resultados empíricos concluyentes de cómo la innovación en productos y procesos contribuyen

[13] La proactividad de la producción es la tendencia de la compañía a implementar las prácticas de gestión de la producción más modernas y avanzadas (González-Benito, 2005).

[14] Referida a comportamientos directivos proactivos que se contraponen a comportamientos reactivos, es decir, no referida aspectos de personalidad sino comportamentales.

positivamente en variables como la rentabilidad de la empresa (ROA y ROS) o el crecimiento de las ventas.

Cuando las nuevas ideas entran en el mercado, es probable que las compañías que se empeñen en seguir aferradas a las antiguas ideas sean destruidas (Schumpeter, 1934). Por el contrario, las compañías que introducen las nuevas ideas del mercado pueden prosperar. Así, dirigir la innovación para la supervivencia y el crecimiento ha sido el centro de atención de los investigadores durante décadas (ej. Burns y Stalker, 1961; Nonaka y Takeuchi, 1995; Zaltman, et al. 1973).

Dada la dificultad de mantener una ventaja competitiva en escenarios donde los recursos no permanecen inmóviles (Barney, 1991), la teoría recursos y capacidades y la investigación relacionada (Hamel, 2000) también sugiere que la innovación es necesaria para la supervivencia y el mantenimiento de la rentabilidad. Un fuerte énfasis al perseguir la innovación permite la entrada en nuevos campos, renueva la presencia de la empresa en los ya existentes y permite explorar nuevas posibilidades (Hult y Ketchen, 2001) y es, además, una forma de crear diferenciación y desarrollar soluciones que debiliten a los competidores (Huges y Morgan, 2007).

Por otro lado, la existencia de una relación positiva entre la innovación y el desempeño empresarial ha sido ampliamente contrastada por estudios empíricos con muestras de empresas situadas en toda la geografía mundial. Por ejemplo, Deshpandé, Farley y Webster (1993) muestran que la innovación se relaciona positivamente con el desempeño organizacional en empresas japonesas. Dwyer y Mellor (1993) demostraron que las empresas australianas que adoptan estrategias de técnicas ofensivas logran el mayor porcentaje de éxito en nuevos productos y un mayor nivel de desempeño. Baldwin y Jonson (1996) también lograron corroborar el impacto de la innovación en una amplia

variedad de medidas de desempeño organizacional, esta vez en empresas situadas en Canadá. Por último, podemos citar un ejemplo europeo a través del estudio de Salavou (2002) quien demostró que la innovación de producto es un determinante significativo del desempeño organizacional.

Sin embargo, hay que matizar que, aunque la orientación a la innovación causa efectos positivos en el desempeño, no está necesariamente unida a la obtención de resultados en el corto plazo (Kusunoki, Nonaka y Nagata, 1998). Además existen ciertos autores que afirman que no debe establecerse una relación entre la innovación y el desempeño empresarial, sino entre diferentes aspectos de la innovación y del desempeño. De este modo existirán factores de la innovación relacionados positivamente, otros no relacionados y otros relacionados negativamente con el desempeño (ej. Danneels y Keinschmidt, 2001; Gopalakrishnan, 2000; Hall y Bagchi-Sen, 2002). Otros autores han resaltado la complejidad que entraña la introducción exitosa de nuevos productos en el mercado (Bachalandra y Friar, 1997) e incluso podemos hallar ejemplos de innovaciones que han resultado ser un fracaso (ej. Cooper, 1979; Cooper y Kleinschmidt, 1987). La inercia organizacional constituye una poderosa explicación del porqué las empresas fallan al comercializar innovaciones tecnológicas radicales, incluso cuando han sido ellas mismas quienes las han desarrollado (Hill y Rothaermel, 2003).

Aún así, otros relevantes estudios muestran el impacto positivo de la innovación en el desempeño organizacional, así Hughes y Morgan (2007) desagregaron las cinco dimensiones de la orientación emprendedora: asunción de riesgos, orientación a la innovación, a la proactividad, a la agresividad competitiva y autonomía (Lumpkin y Dess, 1996) y estudiaron la relación de cada una de estas dimensiones con el desempeño. La conclusión que obtuvieron es que sólo la innovación y la proactividad, ambas dimensiones del espíritu emprendedor corporativo,

tienen una influencia positiva sobre el desempeño de negocio. Brüdel y Peisendörfer (2000) identificaron la innovación como el factor más importante para predecir el crecimiento de una empresa.

Por todo lo anteriormente expuesto, y puesto que en nuestra investigación examinamos los principales antecedentes del desempeño organizacional, debemos incluir la innovación como uno de ellos y formular la siguiente hipótesis:

H11: La innovación está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.

En lo referente a la relación de la creación de negocios nuevos con el desempeño y a la que tiene lugar entre la autorrenovación del negocio con el mismo, podemos asegurar que las empresas suelen desarrollar el espíritu emprendedor para fortalecer el desempeño y favorecer el crecimiento a través de la creación de nuevas oportunidades de negocio y de la renovación estratégica (Guth y Ginsberg, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990).

En cuanto a la creación de negocios nuevos, teniendo en cuenta los entornos competitivos presentes, las empresas rara vez pueden confiar en sus productos y servicios actuales para asegurar su éxito futuro (Miller, 1983; Zahra, 1993b; Lumpkin y Dess, 1996). Por ello, las empresas deben mejorar continuamente sus procesos internos y asegurar el correcto desarrollo de las operaciones, enfrentándose a retos nuevos que, aunque puedan resultar amenazadores, generan más oportunidades e incrementan las posibilidades de obtener resultados exitosos (Schibbye y Verreynne, 2005). Esta es la base subyacente a la creación de nuevos negocios en la teoría del espíritu emprendedor corporativo.

Schibbye y Verreynne (2005) estudiaron los diferentes tipos de oportunidades de negocio y sostienen que, por definición, son muy diversas y no necesariamente siempre llevan a la consecución de una ventaja competitiva pero sí conducen siempre a mejorar la posición competitiva de la empresa y su desempeño.

La formas específicas en que la creación de negocios nuevos puede contribuir al éxito de una organización son muchas y muy variadas (Covin y Miles, 2008). La creación de negocios nuevos permite a las empresas obtener un mayor valor de sus principales competencias, potenciándolas dentro de productos-mercados relacionados con los actuales negocios de la empresa (Burgelman y Doz, 2001). También puede ser usada para crear nuevas competencias y extender el alcance de la empresa hacia oportunidades que antes quedaban fuera del ámbito de sus operaciones (Kanter, 1989). Además, algunas empresas se implican en la creación de negocios nuevos como una forma de dejar atrás los negocios en fase de declive y trasladar las competencias a otros negocios nuevos con mayores oportunidades de crecimiento (Donahoe, Schefter y Harding, 2001). En general, la creación de negocios corporativos hace que las empresas obtengan mayores oportunidades de acceso a recursos que les podrían proporcionar un valor potencial futuro (McGrath, Venkataraman y MacMillan, 1994).

En conclusión, las actividades que se derivan del espíritu emprendedor corporativo tienen como resultado la creación de negocios nuevos que pueden generar nuevas corrientes de ingresos y mejorar la rentabilidad de la empresa (Guth y Ginsberg, 1990). No obstante, Covin y Miles (2008) puntualizan que la creación de negocios corporativos será más productiva en el sentido de conducir a un desempeño corporativo superior sólo si es tratada desde un punto de vista estratégico y describen varios modelos donde coexisten la creación de negocios

corporativos y la estrategia de negocios como fenómenos organizacionales que, en todos los casos, mejoran el desempeño.

Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a formular la siguiente hipótesis que será contrastada empíricamente:

H12: La creación de negocios nuevos está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.

Pero, según Andries y Debackere (2007), tanto las empresas nuevas como las unidades de negocio nuevas necesitan con frecuencia adaptar su modelo inicial de negocio debido fundamentalmente a la existencia de incertidumbre y ambigüedad en el entorno. Esto es más frecuente en compañías con alta base tecnológica pues suelen enfrentarse más comúnmente a entornos de este tipo. Así, recogen evidencia empírica que demuestra como muchos de los negocios de nueva creación son después abandonados o necesitan adaptaciones en menor o mayor grado. Es decir, es difícil que un emprendedor (o un emprendedor corporativo) defina de forma totalmente correcta el concepto de negocio desde el principio para adaptarse perfectamente a la oportunidad que se le presenta. Los autores anteriormente citados demuestran cómo una posterior adaptación del concepto de negocio es crucial para el desempeño de la organización.

Stoica y Schindehutte (1999) también estudian la relación entre la adaptación emprendedora y el desempeño de la organización pero no en empresas y unidades de negocio nuevas sino en empresas que perduran en el negocio entre 5 y 25 años. Los resultados obtenidos también son favorables al establecimiento de dicha relación.

En resumen, el espíritu emprendedor corporativo también renueva las capacidades de la compañía e incrementa su capacidad para adquirir

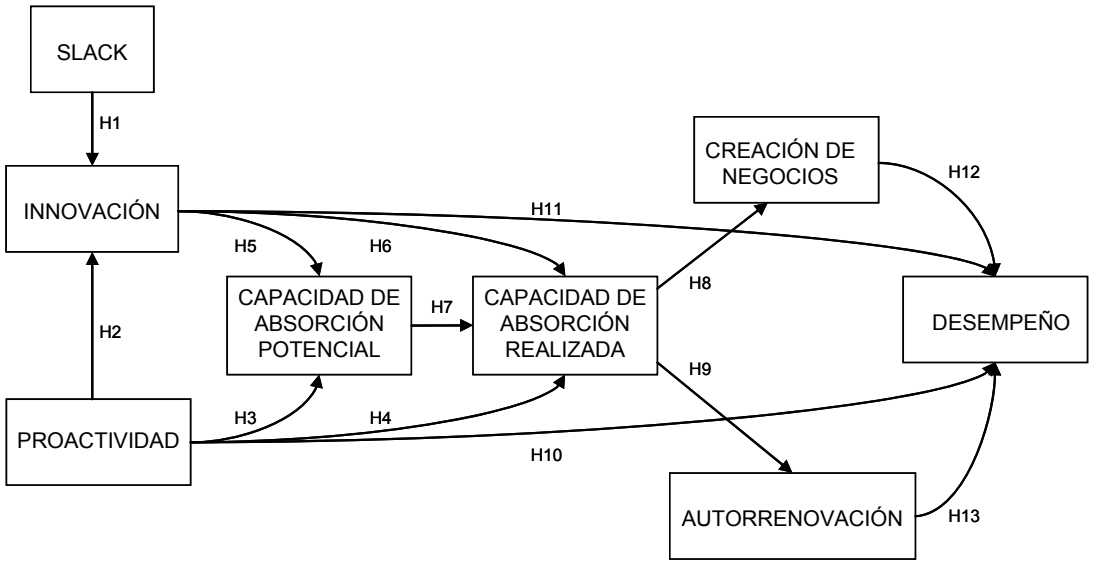
y usar nuevas competencias que mejoren el desempeño (Zahra, Neubaum y Huse, 2000). Por todo lo anteriormente expuesto formulamos esta última hipótesis:

H13: La autorrenovación está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.

## 4.4. MODELO TEÓRICO

Una vez realizada la revisión de la literatura dedicada a la investigación de las variables objeto de nuestro estudio y después de plantear y justificar las hipótesis que relacionan dichas variables, obtenemos el modelo teórico que refleja la figura 4.1. El modelo muestra recursos (el *slack*) y capacidades (el espíritu emprendedor corporativo y la capacidad de absorción del conocimiento) siendo el resultado final el desempeño o rendimiento empresarial.

**Figura 4.1: Modelo teórico**



En el modelo teórico todas las relaciones causales esperadas tienen signo positivo. Para poder analizar la relación entre el espíritu emprendedor y el desempeño empresarial es necesario entender el papel que en dicha relación juegan otros factores que puedan comportarse como moderadores (Lumpkin y Dess, 1996). Por ello, además de estudiar las dimensiones de proactividad, innovación, creación de negocios y autorrenovación que muestran una influencia directa en relación al desempeño organizacional, en nuestra investigación el *slack* de recursos y la capacidad de absorción del conocimiento, en sus dos dimensiones, reciben un tratamiento de variables intermedias. Todo lo anterior nos lleva a formular las hipótesis de nuestra investigación anteriormente expresadas dentro del modelo de investigación que exponemos.

El modelo refleja la idea general de que la abundancia de recursos, junto con el desarrollo de la capacidad de absorción del conocimiento por parte de los altos directivos de las organizaciones, y junto con el impulso del espíritu emprendedor corporativo de dichos gerentes, tendrán consecuencias positivas en el desempeño organizacional de aquellas empresas que éstos dirigen, facilitando la consecución de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Además, manifiesta la importancia de otras relaciones intermedias que muestran cómo parte del espíritu intraemprendedor influye a su vez en la capacidad de absorción del conocimiento y viceversa. De esta manera la proactividad y la innovación, dos dimensiones del espíritu intraemprendedor, afectarán al desempeño de la organización directamente pero también lo harán de forma indirecta, mejorando la capacidad de absorción del conocimiento tanto potencial como realizada. Del mismo modo, el resto de dimensiones del espíritu intraemprendedor, la creación de negocios y la autorrenovación mejorarán el desempeño de forma directa pero a su vez se verán afectadas por la capacidad que tenga la empresa para absorber el conocimiento.

## 4.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El método seleccionado para desarrollar el presente trabajo consiste en la investigación empírica a través del análisis de casos reales de la sociedad que permite introducir o confirmar teorías científicas (Fernández, 2006). Consta de dos partes:

- análisis teórico con el objetivo de examinar y recopilar el material ya publicado sobre el cual fundamentar la investigación y proponer un modelo teórico.

- análisis práctico que permita contrastar el modelo teórico por medio de un científico trabajo de campo.

Así, el presente trabajo queda encuadrado en las investigaciones confirmatorias, también denominadas deductivas o cuantitativas, cuyo objetivo es la contrastación de teorías científicas. La investigación comienza con el análisis de la teoría científica a partir de la cual se fundamentan un conjunto de hipótesis. En esta primera parte de la investigación se procedió a la revisión teórica de la capacidad de absorber el conocimiento y del espíritu emprendedor corporativo, dentro del paradigma de la teoría recursos y capacidades (capítulos 2 y 3) y se propuso también un modelo teórico (capítulo 4).

Después hemos procedido a recopilar la información de una muestra lo suficientemente representativa y a validar las hipótesis propuestas en función de los resultados obtenidos para que éstos puedan extrapolarse al resto del universo. Esta segunda parte de la investigación será desarrollada a continuación, en ella se expondrá el modo en que ha sido obtenida la evidencia empírica destinada a contrastar las hipótesis formuladas dentro del modelo teórico expuesto. Además, detallaremos cómo ha acontecido el trabajo metodológico explicando la elección de la

población objeto de análisis y de la muestra seleccionada y justificaremos los modelos de medida de cada una de las variables. Además describiremos el diseño del cuestionario, detallando el trabajo de campo y finalmente exponiendo las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de datos.

## 4.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y FICHA TÉCNICA

Para el desarrollo del trabajo de campo, hemos tomado como población objeto de estudio las empresas bajo ámbito geográfico español y dedicadas a los sectores automoción y químico.

Las razones para centrar nuestro estudio en empresas con sede en el ámbito nacional son fundamentalmente de tipo económico pues la recopilación de información de estudios internacionales eleva considerablemente los costes por unidad muestral y dificulta la posibilidad de realizar un seguimiento de las empresas a posteriori. Además, el hecho de concentrar el ámbito geográfico al territorio nacional, asegura un marco económico, político, sociocultural, tecnológico y legal homogéneo entre las empresas objeto de nuestro estudio (Alder, 1983).

Los sectores de actividad automoción y químico han sido seleccionados por ser considerados sectores altamente innovadores lo que resulta necesario dada la naturaleza y el contenido de nuestro estudio. En las organizaciones de estos sectores trabajan ingenieros de distintas especialidades. La capacidad intraemprendedora tiene especial relevancia en contextos donde trabajan ingenieros porque éstos son la fuerza de trabajo especial de la organización cuyo trabajo consiste en producir y desarrollar innovaciones (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007). Muchos ingenieros permanecen durante toda su carrera profesional como

empleados y nunca se convierten en emprendedores independientes, pero sus responsabilidades directivas aumentan y se les requiere actuar con espíritu emprendedor dentro de la empresa (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007).

El tamaño de las empresas no ha sido considerado como una variable discriminante en la elección de la población pues, como ya hemos analizado previamente, el espíritu emprendedor corporativo tiene lugar con independencia del tamaño de la organización (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003; Carrier, 1996) y el nivel de análisis de la capacidad de absorción del conocimiento se da en la relación estudiante-maestro (Lane y Lubatkin, 1998) lo que no excluye a las pequeñas empresas de nuestra investigación.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se procedió a elaborar un listado fiable de empresas que nos sirviera para la obtención de la muestra. La relación fue tomada de la base de datos AMADEUS (2004). Esta base de datos financiera contiene información sobre 150.000 empresas públicas y privadas de 26 países europeos. AMADEUS comprende todo tipo de empresas, excluidas las pertenecientes al sector financiero y de seguros y proporciona información sobre la identificación de la organización (nombre, dirección, teléfonos, sector de actividad...), información contable (balance, cuentas de resultados...), el nombre de los principales accionistas y también las empresas filiales.

En dicha base de datos seleccionamos todas las empresas españolas con Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 24, correspondiente a la industria química, y CNAE 34 y 35, correspondiente a la fabricación de material de transporte, y se procedió a depurar la información con la finalidad de eliminar las posibles duplicidades que podría causar la inclusión en la base de datos de filiales.

De este modo, la población final del estudio resultó compuesta por 5163 empresas.

Una vez elegida la población, se tomó una muestra de 1000 empresas utilizando un sistema de muestreo aleatorio simple dentro de los sectores químico y automoción sin tener en consideración el tamaño de las empresas.

A continuación se efectuó un envío postal de 1000 cuestionarios, dirigidos al director general de la organización o en su defecto a cualquier directivo funcional considerado en la empresa de la alta dirección. El envío se hizo a través del correo ordinario a finales del mes de noviembre de 2004, y fueron devueltos 36 cuestionarios por dirección desconocida, no siendo sustituidos tales cuestionarios por otros.

Posteriormente, el cuestionario fue remitido a través de las direcciones de correo electrónico a las 964 empresas restantes de cuya dirección electrónica disponíamos, de esta forma el cuestionario pudo ser contestado a través del correo ordinario y también *on-line* en una página web habilitada a tal efecto: http://www.ugr.es/local/encuesta.html. Todas estas medidas fueron tomadas para facilitar el modo de respuesta y aumentar la tasa de participación en el estudio.

Las empresas fueron contactadas de este modo hasta el mes de mayo de 2005. Se obtuvieron 170 cuestionarios contestados, de los cuales hubo que eliminar 2 por responder menos del 95% de las preguntas formuladas. Por tanto, sobre una muestra de 964 empresas contactadas obtuvimos una tasa de respuesta del 17,43% la cual puede ser considerada como satisfactoria. La tabla 4.1 resume la ficha técnica del estudio.

**Tabla 4.1: Ficha técnica del estudio**

| | |
|---|---|
| Sector | Empresas españolas sectores químico y automoción |
| Número de encuestas enviadas | 964 empresas |
| Tipo de entrevista | Cuestionario. Correo ordinario y correo electrónico |
| Tamaño de la muestra | 168 empresas |
| Tasa de respuesta | 17,43% |
| Error muestral | 3,47% |
| Nivel de significación | 95% |
| A quién se dirige la encuesta | Alta dirección |
| Fecha del trabajo de campo | Finales de noviembre de 2004 – mayo de 2005 |

Fuente: Elaboración propia

Un problema recurrente en los estudios que incorporan una muestra es el posible sesgo debido a las empresas que no responden. La técnica utilizada con más frecuencia para comprobar si este problema se ha planteado es estudiar si existen diferencias significativas entre las empresas que responden en primer lugar y las que lo hicieron al final del periodo. La idea subyacente es que las empresas que contestan con posterioridad tienden a ser más parecidas a aquellas que no han respondido (Armstrong y Overton, 1977). Con los datos que disponíamos realizamos un análisis ANOVA para estudiar las diferencias entre las empresas que contestaron antes y las que lo hicieron después. Del mismo modo comprobamos si existían diferencias significativas entre las empresas en función al sector al que pertenecen, al número de empleados y al volumen de ventas (estos dos últimos factores unidos conforman el tamaño de la organización) y también en función del cargo que desempeñaba la persona que contestaba el cuestionario. Todos estos aspectos, están recogidos en los datos generales que se desarrollarán con posterioridad en la estadística descriptiva. En todos los casos comprobamos la no existencia de diferencias significativas. Por tanto, consideramos que no existe riesgo de que la muestra sea sesgada en relación a la población.

## 4.7. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El instrumento elegido para la recopilación de la información ha sido el cuestionario autoadministrado que ha buscado en todo caso estimular la implicación y cooperación del entrevistado y en cuyas preguntas se han pretendido plasmar con claridad los objetivos perseguidos por la investigación.

El cuestionario fue enviado por correo ordinario y por correo electrónico, en ambos casos existía la posibilidad de contestar el cuestionario en papel (porque se incluía físicamente en el sobre o porque se podía descargar de Internet en un archivo con extensión PDF) o electrónicamente accediendo al cuestionario en formato html (escribiendo una dirección web o haciendo clic directamente en un enlace que se adjuntaba en el correo electrónico enviado).

Este tipo de encuesta es la más recomendable dada la naturaleza de las variables de nuestra investigación y sobre todo teniendo en cuenta que se trabaja con una muestra muy grande, en un área geográfica extensa y que se disponen de pocos recursos económicos. No obstante, este tipo de envío presenta el inconveniente de que carece de control directo por parte del investigador ya que, al no hallarse éste presente físicamente, no existe posibilidad de aclarar las dudas que pudieran surgir mientras el entrevistado contesta al cuestionario y, además, no existe posibilidad de comprobar que quien rellena el cuestionario es efectivamente la persona a quien queremos entrevistar, en nuestro caso el director general o un directivo considerado de la alta dirección.

Para amortiguar estos inconvenientes se tomaron cuatro medidas preventivas. Primero se cuidó que el cuestionario estuviera redactado con total claridad, evitando posibles ambigüedades y errores de interpretación. Además se buscó que fuese ameno y fácil de

cumplimentar, lo que también redundaría en una mayor tasa de respuesta. Para garantizar este punto, el cuestionario fue revisado y matizado por profesionales del área de investigación que repasaron en profundidad cada uno de los enunciados y se realizó un pretest con 10 empresas seleccionadas entre la población objetivo. Por medio de este análisis surgieron una serie de recomendaciones que fueron tomadas en consideración, se detectaron las principales dificultades y la necesidad de aclaración de algunos términos que podían conllevar problemas de comprensión, lo que hizo que se modificaran algunas de las cuestiones originales.

En segundo lugar, el cuestionario se envió precedido de una carta de presentación (anexo 1), para el caso del envío a través del correo ordinario, o de una página web inicial de presentación, para su contestación on-line (http://www.ugr.es/local/empresa.html), en donde se justificaba la realización del estudio, se explicaban las instrucciones y se hacía hincapié en su importancia y utilidad. Además, se garantizaba la total confidencialidad y el anonimato en el tratamiento de los cuestionarios y se resaltaba la importancia de que las respuestas fueran dadas por la alta dirección que expresara sus opiniones con total sinceridad para el buen desarrollo de la investigación, sin que existieran unas respuestas más correctas que otras.

En tercer lugar, se incluyó una pregunta en el cuestionario que pedía información acerca del cargo que desempeñaba en la empresa la persona que estaba rellenando el cuestionario y posteriormente se comprobó que en todos los casos se trataba de altos directivos funcionales o generales.

Finalmente, en cuarto lugar, se proporcionó a los encuestados una dirección de correo electrónico así como un número de teléfono a través de los cuales podrían resolver cuantas cuestiones consideraran oportunas

contactando directamente con uno de los investigadores. A través del teléfono fueron resueltas algunas cuestiones que hacían referencia en su mayoría a la confidencialidad de la información y al objeto del estudio.

En cuanto a la forma física del cuestionario, el que se mandó por correo ordinario se le dio formato A3 impreso por las dos caras, mientras que al cuestionario electrónico se diseñó ofreciendo un sistema de navegación comprensible y visualmente claro:
http://www.ugr.es/local/encuesta.html

El cuestionario está compuesto en su mayoría por preguntas cerradas, que son más adecuadas cuando el envío se hace a distancia para evitar que las respuestas dependan del grado de interés y de la locuacidad de los entrevistados. Dichas preguntas fueron redactadas positivamente evitando el uso de expresiones negativas que pudieran inducir a errores de interpretación e intentando siempre construir frases cortas, claramente expresadas y que salvaran posibles sesgos por inducir a una respuesta determinada.

Al inicio del cuestionario aparecen las instrucciones para cumplimentarlo y se hace especial hincapié en que no existen respuestas correctas y que se preguntan opiniones respetando siempre la confidencialidad y el anonimato. A continuación, las preguntas se agruparon en bloques que incluían las principales variables analizadas, siendo ordenadas según el tema al que hacían referencia y buscando en todo caso una secuencia lógica que facilitase su respuesta. De este modo, tras las instrucciones, en el bloque A aparecen todos lo ítems que miden la capacidad de absorción del conocimiento en sus cuatro dimensiones, en el bloque B se recogen los ítems referentes al espíritu emprendedor corporativo también divididos en sus cuatro dimensiones, en el bloque C se muestran las preguntas referentes al *slack* organizacional o excedente de recursos, el bloque D recoge todas las cuestiones referentes al

desempeño organizativo y, por último, el bloque E se refiere a ciertos datos generales de interés para el estudio y con intención de control.

La medición de todas las preguntas, exceptuando los datos generales recogidos en el bloque E, se hizo a través de una escala de tipo likert de siete puntos por ser ésta una escala de fácil construcción y aplicación. La escala de likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Con este tipo de medición se consigue que el entrevistado muestre su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones y además permite medir el sentido e intensidad de cada actitud (desde el 1 "totalmente en desacuerdo" al 7 "totalmente de acuerdo"). Por otro lado, la escala likert es bidireccional y simétrica lo que le confiere un valor intermedio o de indiferencia (el valor 4) en el que entrevistado puede posicionarse. Esta escala resultaba además la más adecuada teniendo en cuenta el conjunto de técnicas estadísticas que se aplicarían con posterioridad.

Por último, el bloque E incluye ciertas preguntas abiertas referidas en todo caso a aspectos generales de la organización de interés para nuestra investigación. El cuestionario finaliza agradeciendo el interés y la participación del entrevistado. El modelo finalmente enviado constaba de 3 páginas, con un total de 59 preguntas y aparece adjunto en el anexo 2.

## 4.8. INSTRUMENTOS DE MEDIDA PROPUESTOS

En este apartado analizaremos las escalas que se incluyen en el cuestionario utilizadas para medir la capacidad de absorción del conocimiento, el espíritu emprendedor corporativo, el *slack* de recursos y el desempeño organizacional. Para la construcción de todas las escalas se revisó la literatura científica existente y se buscó en todo caso la validez

y fiabilidad de las mismas así como ajustar su utilidad a la presente investigación.

### 4.8.1. Medición de la capacidad de absorción del conocimiento

La capacidad de absorción del conocimiento ha sido medida tanto como constructo unidimensional como multidimensional. El problema de consenso en la medición ha tenido lugar como consecuencia directa de la falta de acuerdo a la hora de determinar las dimensiones que componen el constructo (ver apartado 2.4: dimensiones de la capacidad de absorción).

Desde las primeras investigaciones hasta los estudios más recientes, muchos de los autores han optado por medir la capacidad de absorción directamente, considerándola un constructo unidimensional. La medida más popular del constructo ha sido el esfuerzo realizado por la organización en I+D, normalmente medido como el gasto en I+D dividido entre las ventas anuales (ej. Cohen y Levinthal, 1990; Stock et al., 2001; Tsai, 2001; Zahra y Hayton, 2008). Sin embargo, esta medida es demasiado simple y no podrá reflejar en su totalidad la riqueza del constructo (Zahra y George, 2002).

Otros autores también han medido el constructo utilizando datos tomados de una única variable o de dos variables siempre cercanas a la inversión en I+D. Así por ejemplo, se han usado la existencia en la empresa de departamentos propios de I+D con personal dedicado a tiempo completo (Veugelers, 1997), el tanto por ciento de personal técnico y profesional sobre el número total de empleados (Luo, 1997), el gasto en I+D y el número de patentes (George et al., 2001), el nivel de superposición tecnológica entre los futuros miembros de una alianza antes de que tenga lugar el acuerdo (Mowery, Oxley y Silverman, 1996), la gestión del conocimiento de la tecnología de la información (IT) de los

procesos de negocios (Boynton, Zmud y Jacobs, 1994), el número total de publicaciones por dólar gastado en investigación al año (Cockburn y Henderson, 1998), el esfuerzo en I+D y el esfuerzo en formación de personal (Petroni y Panciroli, 2002), los tipos de conocimiento buscados en el exterior en relación con las propias bases de conocimiento (Shenkar y Li, 1999), o mediante la existencia de laboratorios formales de I+D y la regularidad en las actividades de I+D (Becker y Peters, 2000).

Algunos otros investigadores han elegido un conjunto mayor de variables para medir el constructo. Así, Szulanski (1996) mide la capacidad de absorción a través de una escala de nueve ítems como un constructo global, sin diferenciar entre sus fases. Mangematin y Nesta, (1999) utilizan un conjunto de factores que son el gasto en I+D, junto con el número de investigadores que existen en la organización, la regularidad en las actividades de I+D, el número de laboratorios de I+D, los vínculos con institutos de investigación públicos, el número de publicaciones y el número de patentes. Caloghirou, Kastelli y Tsakanikas (2004) añaden la estimación de la capacidad de la empresa para interactuar con otros actores y el acceso que ésta tiene a las fuentes externas de conocimiento. Por una parte miden la capacidad de absorción de la forma tradicional, estudiando la inversión en I+D interna, la capacitación de los empleados y el entrenamiento que éstos reciben, lo que de forma conjunta representa los esfuerzos de la empresa en desarrollar capacidades internas. Por otra parte miden el esfuerzo que realiza la empresa para acceder a las fuentes externas de conocimiento de dos formas: primero, analizando la información externa (informes técnicos, bases de datos de patentes, publicaciones científicas, asistencia a conferencias y el uso de Internet para encontrar e intercambiar información científica) y, segundo, creando enlaces con otras entidades, cooperaciones con organizaciones externas (empresas, Universidades, Centros de Investigación). Las dos formas conjuntamente representan el esfuerzo para acceder a fuentes externas de conocimiento. Nieto y

Quevedo (2005) identifican los principales factores que tienen influencia en la acumulación de capacidad de absorción en una empresa para utilizarlos como medida. De este modo usan ítems que reflejan la comunicación con el entorno exterior, el nivel de conocimiento y experiencia de la organización la diversidad y la coincidencia en las estructuras de conocimiento y la posición estratégica.

Por último, otro grupo de investigadores han medido la capacidad de absorción del conocimiento como un proceso, teniendo en cuenta un número variable de dimensiones donde, como ya hemos comentado, no parece existir consenso alguno, a la hora de establecer cuántas fases componen el constructo objeto de nuestro estudio. Así, la capacidad de absorción del conocimiento ha sido medida a través de la adquisición del conocimiento externo y de la diseminación del conocimiento por el interior de la empresa (Heeley, 1997; Liao, Welsch y Stoica, 2003), de la asimilación y réplica del nuevo conocimiento obtenido (Chen, 2004), de la adaptación, producción y aplicación del conocimiento (Lin, Tan y Chang, 2002), de la comprensión, asimilación y aplicación del conocimiento (Lane, Salk y Lyles, 2001), del reconocimiento del valor, de la asimilación y de la aplicación del conocimiento (Thuc Anh, Baughn, Minh Hang y Neupert, 2006) o de la adquisición, la asimilación, la transformación y la explotación del conocimiento (Jansen et al., 2005)[15].

La tabla 4.2 resume los instrumentos de medida de la capacidad de absorción del conocimiento utilizados con mayor frecuencia por los investigadores más notables.

[15] Nótese que, aunque las dimensiones que considera Jansen en su investigación son las mismas que incluimos en nuestro estudio, la fecha de publicación de este artículo es posterior a nuestro envío de datos pues fue editado en diciembre de 2005 y nuestro cuestionario fue enviado de noviembre de 2004 a junio de 2005 por lo que, aunque ha sido recogido en este estudio, no pudo ser utilizado para la elaboración de la escala.

**Tabla 4.2: Factores de medida más representativos de la capacidad de absorción del conocimiento**

| Autores | Medidas usadas |
|---|---|
| Becker y Peters (2000) | La existencia de uno o más laboratorios de I+D propios y la regularidad en las actividades de I+D internas |
| Boynton, Zmud y Jacobs (1994) | La gestión del conocimiento de la tecnología de la información (IT) en los procesos de negocios |
| Caloghirou, Kastelli y Tsakanikas (2004) | Miden el esfuerzo que realiza la empresa para desarrollar capacidades internas y para acceder a las fuentes externas de conocimiento |
| Chen (2004) | Escala de 5 ítems para medir la habilidad de la empresa para asimilar y para reproducir el conocimiento nuevo obtenido de fuentes externas (no incluida en el estudio) |
| Cockburn y Henderson (1998) | El número total de publicaciones en función de los dólares gastados en investigación al año |
| Cohen y Levinthal (1990); Stock et al. (2001); Tsai (2001); Zahra y Hayton (2008) | El esfuerzo en I+D (gasto en I+D / ventas anuales) |
| George, Zahra, Wheatley y Khan (2001) | El gasto en I+D (para medir la habilidad para adquirir el conocimiento) y el número de patentes (para medir la habilidad para aplicar el conocimiento) |
| Heeley (1997) | Escala de 24 ítems para medir la adquisición del exterior de nuevo conocimiento y la difusión de dicho conocimiento por el interior de la empresa (no incluida en el estudio) |
| Jansen, Van Den Bosch y Volberda (2005) | Escala de 21 ítems usada para medir la capacidad de absorción potencial (adquisición y asimilación del conocimiento) y la capacidad de absorción realizada (transformación y explotación del conocimiento) (escala incluida en el estudio) |
| Lane, Salk y Lyles (2001) | Adaptan las escalas de otros estudios relacionados y crean una nueva escala de 24 ítems para medir la comprensión, asimilación y aplicación del conocimiento (incluida en el estudio) |
| Lin, Tan y Chang (2002) | Escala formada por 15 ítems usada para medir la capacidad de adaptación, producción y aplicación del conocimiento (no incluida en el estudio) |
| Luo (1997) | El porcentaje de personal técnico y profesional sobre el número total de empleados de la organización analizada |
| Mangematin y Nesta (1999) | El gasto en I+D, el número de investigadores, la permanencia en las actividades de I+D, el número de laboratorios de I+D, los vínculos con institutos públicos de investigación, el número de publicaciones y el número de patentes |

| | |
|---|---|
| Mowery, Oxley y Silverman (1996) | El nivel de superposición tecnológica entre los futuros miembros de una alianza antes de que tenga lugar el acuerdo (medida como el número de patentes de la empresa j citadas en las patentes de la empresa i / número total de citas presentes en las patentes de la empresa i, antes de que tenga lugar el acuerdo de alianza entre las empresas j e i) |
| Nieto y Quevedo (2005) | Escala formada por 32 ítems destinados a medir la comunicación con el entorno, el nivel de conocimiento y experiencia de la organización, la diversidad y coincidencia de estructuras de conocimiento y la posición estratégica |
| Petroni y Panciroli (2002) | El esfuerzo en I+D (gasto en I+D / ventas anuales) y el esfuerzo en formación de personal (gasto en la formación de personal / ventas anuales) |
| Shenkar y Li (1999) | Conjunto de variables binarias utilizadas para medir la propensión de las organizaciones a transferir conocimiento de sus socios aliados en relación a sus propias bases de conocimiento |
| Szulanski (1996) | Escala formada por 9 ítems para medir la capacidad de absorción global (escala incluida en el estudio) |
| Thuc Anh, et al. (2006) | Desarrollan una escala que mide la capacidad de absorción del conocimiento como un constructo multidimensional que incorpora aspectos organizacionales y también de capital humano |
| Veugelers (1997) | Existencia de departamentos de I+D propios con personal con dedicación a tiempo completo |

Fuente: Elaboración propia

En nuestra investigación hemos querido medir la capacidad de absorción del conocimiento diferenciando entre las dimensiones de adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento para poder agrupar después las dos primeras y las dos últimas y obtener así la capacidad de absorción potencial y la capacidad da absorción realizada de las organizaciones. Para ello, hemos utilizado las escalas publicadas por varios de los investigadores citados con anterioridad y por otros que han medido aspectos relacionados como las transferencias de conocimiento o el aprendizaje organizacional. En concreto, para la elaboración de nuestra escala hemos utilizado los cuestionarios de Kale, Singh y Perlmutter (2000), Kohli, Jaworski y Kumar (1993), Lane, Salk y Lyles (2001) y Szulanski (1996). La escala resultante contiene 18 ítems y es de tipo likert de siete puntos donde el 1 toma el valor "totalmente en

desacuerdo" y el 7 "totalmente de acuerdo". Dicha escala aparece reflejada en la tabla 4.3.

**Tabla 4.3: Escala de medida de la capacidad de absorción del conocimiento**

| Habilidad | Dimensión | Ítems usados |
|---|---|---|
| Adquisición | Potencial | A21.- Existe una interacción personal y cercana entre ambas organizaciones<br>A22.- La relación entre ambas organizaciones se caracteriza por la confianza mutua.<br>A23.- La relación entre ambas organizaciones se caracteriza por el respeto mutuo.<br>A24.- La relación con dicha organización es una relación personal de amistad.<br>A25.- La relación entre ambas organizaciones se caracteriza por una alta reciprocidad. |
| Asimilación | | A51.- Los miembros de ambas organizaciones tienen un lenguaje propio en común.<br>A52.- Existe una alta complementariedad entre los recursos y capacidades de ambas organizaciones.<br>A53.- Las principales capacidades de ambas organizaciones son muy similares/se solapan.<br>A54.- Las culturas organizativas de ambas empresas son compatibles.<br>A55.- Los estilos de operación y dirección de ambas organizaciones son compatibles. |
| Transfor-mación | Realizada | A81.- En la organización tienen lugar numerosas conversaciones informales referentes a la actividad comercial.<br>A82.- Se organizan encuentros interdepar-tamentales para discutir el desarrollo y las tendencias de la organización.<br>A83.- Las distintas unidades divulgan periódicamente documentos informativos (informes, boletines,…)<br>A84.- Los datos importantes son transmitidos con regularidad a todas las unidades.<br>A85.- Cuando ocurre algo importante todas las unidades quedan informadas en poco tiempo.<br>A86.- En la organización existen las capacidades o habilidades necesarias para que la información y el conocimiento fluyan por el interior y se compartan entre las distintas unidades. |
| Explota-ción | | A101.- Existe una división clara de las funciones y responsabilidades para utilizar la información y el conocimiento obtenido del exterior.<br>A102.- Existen las capacidades y habilidades necesarias para explotar la información y el conocimiento obtenido del exterior. |

Fuente: Elaboración propia

### 4.8.2. Medición de la capacidad intraemprendedora

Como ya hemos referido, no existe consenso terminológico por parte de los diferentes investigadores del espíritu emprendedor corporativo. Por este motivo, se hace difícil recopilar los diferentes instrumentos de medida utilizados en la literatura científica. No obstante y teniendo en cuenta las diferencias en la nomenclatura reseñadas en el apartado 3.2, a continuación recogemos los principales estudios que han medido la capacidad emprendedora corporativa o intraemprendedora.

Una de las medidas más usadas dentro del estudio de la capacidad emprendedora corporativa es la que valora la orientación emprendedora de la organización. Miller (1983) desarrolló dicha escala para capturar tres componentes relacionados: la innovación, la proactividad y la disposición para asumir riesgos. Esta escala ha sido utilizada posteriormente por algunos investigadores sin modificaciones (ej. Morris, Allen, Schindehutte y Avila, 2006) y también ha sido adaptada por otros investigadores (ej. Barringer y Bluedorn 1999; Covin y Slevin, 1989).

Otro instrumento de medida frecuentemente utilizado es la *ENTRESCALE* desarrollada por Knight (1997) que refleja la disposición hacia la innovación y hacia la proactividad de la alta dirección de la empresa, dos de las principales dimensiones de la capacidad intraemprendedora.

Por otro lado, Zahra (1993b) desarrolló una escala que puede ser usada específicamente para medir el espíritu emprendedor corporativo en tres de sus dimensiones, la creación de empresas, la innovación y las actividades de autorrenovación (*the corporate entrepreneurship scale*). Dado que, tanto la *ENTRESCALE* como la escala desarrollada por Zahra (1993b), utilizadas por separado no capturan todas las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo consideradas por algunos

investigadores (esto es, la innovación, la proactividad, la autorrenovación y la creación de nuevos negocios), ambos instrumentos de medida han sido usados con frecuencia por algunos investigadores de manera combinada (ej. Antoncic y Hisrich, 2001; Antoncic, 2006).

Otra escala específica para el espíritu emprendedor corporativo es la desarrollada por Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) denominada instrumento de medida intraemprendedor (*the Intrapreneurial Assessment Instrument*). Con ella miden los factores organizacionales o internos que influyen en los directivos medios para que inicien actividades con espíritu emprendedor corporativo. Los cinco factores medidos son el apoyo de la dirección, las recompensas y la disponibilidad de recursos, la estructura y los límites de la organización, la asunción de riesgos y la disponibilidad de tiempo. Dado que los resultados del estudio sólo verificaron la existencia de tres de los cinco factores internos, esta escala fue modificada por un estudio posterior en el que Hornsby, Montagno y Kuratko (1992) crean una versión revisada que denominan instrumento de medida del espíritu emprendedor corporativo (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) para evaluar cinco factores internos levemente distintos a los recogidos por la escala inicial: el apoyo de la dirección, la discrecionalidad en el trabajo, los refuerzos y recompensas, la disponibilidad de tiempo y los límites de la organización. Esta escala ha sido utilizada en otros estudios posteriores (ej. Hornsby, Kuratko y Montagno, 1999; Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002).

Por último debemos señalar que existen otros instrumentos de medida desarrollados para valorar los atributos personales de los emprendedores corporativos. Así por ejemplo, Lessem (1988) creó la escala del espíritu intraemprendedor (*the intrapreneurship scale*) que trata de recoger rasgos tales 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. Esta escala ha sido validada por otros investigadores (Sayeed y Gazdar, 2003).

En la tabla 4.4 recogemos, a modo de resumen, los instrumentos de medida utilizados con más frecuencia por algunos de los investigadores más notorios dentro del estudio del espíritu emprendedor corporativo.

**Tabla 4.4: Factores de medida más representativos de la capacidad intraemprendedora**

| Autores | Medidas usadas |
|---|---|
| Hornsby, Montagno y Kuratko (1992) | Crean el instrumento de medida del espíritu emprendedor corporativo (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*). Escala de 48 ítems para identificar las condiciones organizacionales que llevan a los directivos a desarrollar la capacidad intraemprendedora (incluida en el estudio) |
| Knight (1997) | Desarrolla la *ENTRESCALE* compuesta por 8 ítems destinados a medir la innovación y la proactividad (incluida en el estudio tanto en inglés como en francés) |
| Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) | Idean el instrumento de medida intraemprendedor (*the Intrapreneurial Assessment Instrument*). Escala de 28 ítems para identificar las condiciones organizacionales que llevan a los directivos a desarrollar la capacidad intraemprendedora (incluida en el estudio) |
| Lessem (1988) | Crea la escala del espíritu intraemprendedor (*the intrapreneurship scale)* de 56 ítems, utilizada para medir los atributos personales de los intraemprendedores (incluida en el estudio y validada por Sayeed y Gazdar, 2003) |
| Miller (1983) | Escala de 13 ítems para medir la orientación emprendedora de la empresa (no incluida en el estudio pero a disposición de quien la solicite al autor) |
| Zahra (1993b) | Crea la escala del espíritu emprendedor corporativo (*the corporate entrepreneurship scale*) compuesta por 28 ítems que capturan la innovación, la creación de negocios y la autorrenovación (incluida en el estudio) |

Fuente: Elaboración propia

Dado que en nuestra investigación queremos analizar las cuatro dimensiones principales del espíritu intraemprendedor que son la

innovación, la proactividad, la creación de negocios nuevos y la autorrenovación, hemos utilizado y adaptado la escala propuesta por Antoncic y Hisrich (2001) que fue construida tendiendo en cuesta la *ENTRESCALE* (Knight, 1997) y la escala del espíritu emprendedor corporativo (Zahra, 1993b). Los ítems finalmente incluidos en nuestro estudio aparecen en la tabla 4.5.

**Tabla 4.5: Escala de medida de la capacidad intraemprendedora**

| Habilidad | Ítems usados |
|---|---|
| Proactividad | B11.- Comparado con sus competidores, es muy frecuente que la organización que usted dirige sea la primera en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías de operación, etc.<br>B12.- Comparado con sus competidores, la organización que usted dirige adopta una postura de mercado muy competitiva.<br>B13.- En general, la alta dirección de la organización es propensa a aceptar proyectos de elevado riesgo.<br>B14.- En general, la alta dirección cree que, dada la naturaleza del entorno, es necesario actuar con valentía y atrevimiento para lograr los objetivos de la organización.<br>B15.- Cuando la organización se enfrenta a situaciones de toma de decisiones que implican incertidumbre, normalmente adoptan una postura atrevida y agresiva que permita maximizar la probabilidad de explotar el potencial de las oportunidades. |
| Innovación | B31.- El énfasis de la organización en el desarrollo de nuevos productos o servicios.<br>B32.- El ratio de introducción de nuevos productos o servicios en el mercado.<br>B33.- El gasto de la organización en actividades de desarrollo de nuevos productos o servicios.<br>B34.- El número de nuevos productos introducidos en la organización y ya existentes en el mercado.<br>B35.- El número de nuevos productos introducidos por primera vez en el mercado por la organización.<br>B36.- La inversión para el desarrollo de tecnologías propias.<br>B37.- El énfasis en la creación de tecnologías propias.<br>B38.- La adopción de tecnologías desarrolladas por otras organizaciones o industrias.<br>B39.- El énfasis de la organización en la innovación tecnológica.<br>B310.- El énfasis de la organización en ser pioneros en el desarrollo de tecnología en su industria. |

| | |
|---|---|
| Autorrenova-ción | B41.- Definir la misión de la organización.<br>B42.- Modificar el concepto de negocio.<br>B43.- Redefinir las industrias en las que compite la organización.<br>B44.- Reorganizar las unidades y divisiones para incrementar la innovación de la organización.<br>B45.- Coordinar actividades entre distintas unidades para mejorar la innovación de la organización.<br>B46.- Incrementar la autonomía (independencia) de las diferentes unidades para mejorar su innovación.<br>B47.- Adoptar estructuras organizativas flexibles para incrementar la innovación. |
| Creación de nuevos negocios | B51.- La organización ha estimulado nuevas demandas para productos ya existentes en mercados actuales a través de marketing y publicidad agresiva.<br>B52.- La organización ha ampliado sus líneas de negocios en las industrias actuales.<br>B53.- La organización ha perseguido nuevos negocios en nuevas industrias que están relacionadas con sus negocios actuales.<br>B54.- La organización ha encontrado nichos de mercado para productos en los mercados actuales.<br>B55.- La organización ha creado nuevos negocios ofreciendo nuevas líneas y productos. |

Fuente: Elaboración propia

Todas las preguntas están formuladas con una escala de tipo likert de siete puntos. La escala referente a la proactividad contiene 5 ítems donde el 1 toma el valor "totalmente en desacuerdo" y el 7 "totalmente de acuerdo" con respecto a las afirmaciones formuladas. La escala relacionada con la innovación está formada por 10 ítems donde el 1 toma el valor "ha disminuido significativamente" y el 7 "ha aumentado significativamente" en relación al cambio acaecido en la organización. En cuanto a las escalas de la autorrenovación y de la creación de nuevos negocios, están compuestas por 7 y 5 ítems respectivamente y ambas toman los valores "menor énfasis" para el 1 y "mayor énfasis" para el 7 en relación al esfuerzo realizado por la organización para cada una de las actividades o cuestiones que reflejan los ítems.

### 4.8.3. Medición del *slack* organizacional

En relación a la medición del *slack* organizacional tenemos que hacer referencia en primer lugar al trabajo de Bourgeois (1981), que proporciona una excelente guía para la medida operativa de este constructo. Bourgeois (1981) sugiere una medida del *slack* considerándolo un incentivo dentro de la organización, una fuente para la resolución de conflictos, una solución amortiguadora en el flujo de trabajo y un antecedente que facilita el comportamiento estratégico. Además propone una medida relativa e independiente que consiste en consultar los registros financieros públicos para detectar si ha aumentado o ha disminuido el *slack* de recursos en las organizaciones. Combinando ambas formas de obtener el *slack* se conseguirá una medida multidimensional del mismo.

Marino y Lange (1983) clasifican las anteriores medidas del *slack*, obtenidas a través de datos financieros secundarios, en medidas relativas, que son aquellas diseñadas para detectar los cambios en los niveles de recursos a través del tiempo (ganar, mantener o perder *slack*) y medidas absolutas, que son aquellas diseñadas para determinar el nivel de recursos en un momento dado del tiempo (*slack* alto, medio o bajo). Estos autores proporcionan además una guía de ayuda a los futuros investigadores para seleccionar la forma adecuada de medición del constructo. Para un objetivo como el nuestro, consistente en el estudio de la relación del *slack* con el desarrollo de actividades innovadoras o emprendedoras, los autores sugieren explícitamente el uso de medidas absolutas pues el estudio de esa relación implica la obtención de un umbral mínimo de recursos y no el hecho de que éstos hayan aumentado o disminuido.

Posteriormente, Noria y Gulati (1996, 1997) miden el *slack* organizacional a través de dos sencillas preguntas sobre qué ocurriría con

el resultado del año siguiente si a causa de un imprevisto los recursos (el tiempo de trabajo del personal de un departamento y el presupuesto operativo de dicho departamento) disminuyeran un 10 por ciento. Se obtiene que la empresa posee *slack* de recursos si la respuesta es que el resultado no se vería afectado, en caso contrario los resultados caerían incluso proporcionalmente más que la disminución de recursos supuesta. Para llevar a cabo esta encuesta es absolutamente necesario garantizar la confidencialidad de las respuestas para que los directivos al frente de departamentos que tienen asignados recursos en exceso no vean amenazada esa circunstancia.

Años más tarde, Joo y Kim (2004) desarrollan una escala con el propósito de medir el *slack* de recursos que podría formar parte del contexto organizacional que favorece la adopción del comercio en mercados electrónicos. Las preguntas formuladas por estos investigadores se refieren a los recursos financieros, humanos y técnicos y en general al excedente de recursos con el que cuenta la organización.

Otros autores han medido esta variable identificando tres categorías de la misma que son el *slack* disponible, el *slack* recuperable y el *slack* potencial (Bourgeois y Singh, 1983; Bromiley, 1991; Cheng y Kesner, 1997; Geiger y Cashen, 2002; Palmer y Wiseman, 1999). En primer lugar, el *slack* disponible captura el grado en que las empresas poseen recursos que no han sido utilizados y que son accesibles fácilmente. Esta variable se ha medido a través del coeficiente de solvencia (*current ratio*) (activo circulante/pasivo circulante) que es un indicador de la habilidad de la empresa para atender a sus obligaciones inmediatas con recursos líquidos. En segundo lugar, el *slack* recuperable se refiere al grado en el que los recursos están ubicados en la empresa en forma de exceso de costes cuando dichos costes podrían ser fácilmente reparados si la empresa atravesase dificultades financieras. Este tipo de *slack* ha sido medido usando el cociente gastos generales y

de ventas divididos entre las ventas de la organización. En tercer y último lugar, el *slack* potencial recoge la habilidad de la empresa para obtener recursos a través de financiación ajena y ha sido medido a través de la relación deuda-capital (*debt to equity ratio*).

La tabla 4.6 recoge las formas más habituales de medir el *slack* organizacional por los principales investigadores de la materia.

**Tabla 4.6: Factores de medida más representativos del *slack* organizacional**

| Autores | Medidas usadas |
|---|---|
| Bourgeois (1981) | Propone una forma multidimensional de medir el *slack* considerándolo importante para el mantenimiento organizacional interno y para el comportamiento estratégico, además sugiere medirlo combinándolo con datos financieros secundarios que estén disponibles públicamente (medidas incluidas en el estudio) |
| Bourgeois y Singh (1983);Bromiley (1991); Cheng y Kesner (1997); Geiger y Cashen (2002); Palmer y Wiseman (1999) | Consideran tres tipos de *slack* que son el *slack* disponible, (medido a través del coeficiente de solvencia) el recuperable (medido a través de los gastos generales y de ventas dividido entre las ventas) y el potencial (medido a través de la relación deuda-capital) |
| Joo y Kim (2004) | Escala de 4 ítem que mide el excedente de recursos de la empresa para la adopción y la puesta en funcionamiento de mercados electrónicos (incluida en el estudio) |
| Marino y Lange (1983) | Diferencian entre medidas relativas y medidas absolutas del *slack* organizacional e indican en qué casos es mejor usar unas u otras (incluido en el estudio) |
| Noria y Gulati (1996, 1997) | Dos preguntas que capturan la existencia o inexistencia de *slack* de recursos (incluidas en el estudio) |

Fuente: Elaboración propia

En nuestro estudio hemos elegido y adaptado la escala de Joo y Kim (2004) para medir el *slack* de recursos que pueda favorecer el desarrollo de la capacidad intraemprendedora. Dado que la iniciativa de adopción de un mercado electrónico (el objeto de medida de la escala

original) se relaciona con la integración de la innovación en la organización (Joo y Kim, 2004) y la innovación es una de las características fundamentales de todos los tipos de espíritu intraemprendedor (Covin y Miles, 1999), la escala ha podido ser adaptada a nuestro estudio con facilidad. Además, la medida obtenida de este modo es absoluta, lo que resulta compatible con la sugerencia de Marino y Lange (1983) anteriormente comentada. Por todo ello, el instrumento de medida incluido en nuestro estudio es una escala de tipo likert de siete puntos donde el 1 significa "totalmente en desacuerdo" y el 7 "totalmente de acuerdo" y recoge el grado de conformidad con las afirmaciones que aparecen en la tabla 4.7.

**Tabla 4.7: Escala de medida del *slack* organizacional**

| |
|---|
| C1.- La organización tiene recursos financieros suficientes para ser emprendedora. |
| C2.- La organización cuenta con recursos humanos suficientes para ser emprendedora. |
| C3.- La organización tiene capacidad de soporte técnico suficiente para ser emprendedora. |
| C4.- De forma global, la organización cuenta con el excedente de recursos suficiente para ser emprendedora. |

Fuente: Elaboración propia

### 4.8.4. Medición del desempeño organizacional

Dentro de la dirección estratégica existen diferentes medidas del desempeño organizacional pues existen ciertos problemas conceptuales que conducen a que no exista una única forma comúnmente aceptada para su valoración. No obstante, Venkatraman y Ramanujam (1986) ofrecen una buena guía teórica para su conceptualización y categorización estableciendo tres niveles de medición que son el desempeño financiero, el desempeño del negocio y el desempeño organizativo, siendo este último el concepto más amplio.

El desempeño financiero se centra en el uso de simples indicadores sobre resultados financieros que reflejen el cumplimiento de las metas económicas de la empresa (indicadores sobre el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, beneficio por acción, etc.). El desempeño de negocio incluye, además de las medidas financieras, otras medidas no financieras sobre el rendimiento dentro del dominio del negocio (cuota de mercado, introducción de nuevos productos, calidad del producto, etc.). Por último, el desempeño organizativo es el desempeño teórico de toda la organización y deberá tener en cuenta la naturaleza conflictiva de los objetivos de las organizaciones y la influencia de los diferentes agentes para lograrlos. La mayoría de las investigaciones se centran en medir únicamente los dos primeros tipos de desempeño (Venkatraman y Ramanujam, 1986), lo que se justifica en base a la operatividad de tales medidas.

En otro estudio, Homburg, Krohmer y Workman (1999) miden tres dimensiones del desempeño que son la eficiencia, representada por la rentabilidad; la eficacia, haciendo referencia al cumplimiento de objetivos no financieros; y la adaptabilidad, o capacidad de la empresa para adecuarse a los cambios del entorno. Para ello utilizan medidas subjetivas y desarrollan una escala dirigida a los directivos funcionales de las diferentes unidades de negocios. Del mismo modo, Vorhies, Harker y Rao (1999) miden cuatro dimensiones del desempeño organizacional que son el crecimiento de las ventas, la rentabilidad o eficiencia, la adaptabilidad para responder a los cambios del entorno y la satisfacción del cliente, o capacidad de la empresa para entregar valor a sus clientes.

Otro estudio que diferencia entre desempeño financiero y desempeño no financiero es el llevado a cabo por Prieto y Revilla (2006). Mientras que el desempeño financiero incluye aspectos como la rentabilidad económica, el crecimiento de las ventas o la mejora de los

costes de producción, el rendimiento no financiero trata cuestiones como la satisfacción de clientes y empleados o la calidad de los productos.

Las medidas del desempeño pueden ser objetivas o subjetivas. Las primeras se obtienen de la contabilidad de la empresa y de la representación de ésta en el mercado de forma objetiva. Las segundas se obtienen preguntando a los directivos sus percepciones sobre el desempeño de la organización. Aunque en un principio pueda parecer que las medidas objetivas son más adecuadas, se ha demostrado ampliamente que existe una alta correlación entre ambos tipos de medidas (Hart y Banbury, 1994; Homburg, Krohmer y Workman, 1999; Venkatraman y Ramanujam, 1986) pudiendo ser utilizadas indistintamente. Otra forma de clasificar las medidas del desempeño organizacional es según hayan sido obtenidas de fuentes de datos primarias (por ejemplo de datos recogidos directamente en las organizaciones) o secundarias (de datos disponibles en registros públicos) (Venkatraman y Ramanujam, 1986).

**Tabla 4.8: Factores de medida más representativos del desempeño organizacional**

| Autores | Medidas usadas |
|---|---|
| Homburg, Krohmer y Workman, (1999) | Desarrollan 8 ítems para medir el desempeño organizacional en base a la eficacia, eficiencia y adaptabilidad de la empresa (incluidos en estudio) |
| Murray y Kotabe (1999) | Desarrollan una escala de medida de 5 ítems que recoge el desempeño financiero y comercial de una organización (incluida en el estudio) |
| Prieto y Revilla (2006) | Diferencian entre desempeño no financiero y desempeño financiero. Utilizan una escala de 10 ítems para su medición (incluida en el estudio) |
| Venkatraman y Ramanujam (1986) | Distinguen entre desempeño financiero, de negocio y organizacional y entre datos primarios y secundarios. Clasifican los métodos de medición del desempeño analizando las ventajas e inconvenientes de cada uno. No testado empíricamente |
| Vorhies, Harker y Rao (1999) | Miden el desempeño organizacional en base al crecimiento, la rentabilidad, la adaptabilidad y la satisfacción del cliente a través de una escala de 11 ítems (incluida en el estudio) |

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.8 recoge algunos de los principales estudios que miden el desempeño organizacional.

Por otro lado, el desempeño organizacional dentro del campo de estudio del espíritu emprendedor ha sido medido en numerosas ocasiones por ser uno de los resultados organizacionales propuesto con mayor frecuencia como consecuencia de desarrollar la capacidad intraemprendedora (ej. Antoncic y Hisrich, 2001; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993b). Así, por ejemplo Antoncic y Hisrich (2001) utilizan medidas absolutas y relativas de la rentabilidad y del crecimiento de la empresa, y Zahra (1993) utiliza la rentabilidad sobre las ventas y el crecimiento de las ventas para un periodo de tres años.

En el presente estudio, para el desarrollo de una la escala de medida útil para valorar el desempeño organizacional y tras la revisión del resto de estudios publicados en las principales revistas, hemos seguido a Murray y Kotabe (1999) que diferencian entre desempeño financiero y desempeño comercial. El primero incluye la rentabilidad económica (ROA), la rentabilidad financiera (ROE) y la rentabilidad de las ventas (beneficios sobre las ventas), mientras que el segundo abarca la cuota de mercado y el crecimiento de las ventas. Para recoger estos datos hemos construido una escala tipo likert de 7 puntos donde se pregunta el rendimiento de la organización comparado con el rendimiento de los competidores más directos, tomando como referencia los tres últimos años de actividad y donde el 1 toma el valor "Mucho peor que mis competidores" y el 7 el valor "Mucho mejor que mis competidores". La comparación del desempeño de la organización con el de los competidores más cercanos para su medición es una práctica muy extendida por numerosos estudios (ej. Choi et al., 2008; Deshpandé et al., 1993 ; Douglas y Judge, 2001; Hormburg, et al., 1999; Molina,

2002 ; Vorhies, et al., 1999). La escala finalmente construida para medir el desempeño organizacional se muestra en la tabla 4.9.

**Tabla 4.9: Escala de medida del desempeño organizacional**

| |
|---|
| I1.- La rentabilidad de la organización medida como los beneficios sobre los activos (Rentabilidad Económica o ROA) |
| I2.- La rentabilidad de la organización medida como los beneficios sobre los recursos propios (Rentabilidad Financiera o ROE) |
| I3.- La rentabilidad de la organización medida como los beneficios sobre las ventas (porcentaje de beneficios sobre el total de facturación) |
| I4.- La cuota de mercado de la organización en sus principales productos y mercados |
| I5.- El crecimiento de las ventas en sus principales productos y mercados |

Fuente: Elaboración propia

### 4.8.5. Medición de los datos generales

Para la recogida de los datos generales se realizaron preguntas abiertas para el caso de la razón social o nombre de la empresa, del número de empleados, del volumen de ventas, así como para el presupuesto global destinado a I+D y para obtener el control sobre el cargo de la persona que contestaba el cuestionario. Estas preguntas aparecen reflejadas en la tabla 4.10.

**Tabla 4.10: Medida de los datos generales**

| |
|---|
| J1.- Razón social o nombre de la empresa |
| J2.- Número total de empleados de la organización el año pasado |
| J3.- Volumen de ventas aproximado correspondiente al año pasado en euros |
| J4.- Presupuesto global destinado a I+D el año pasado |
| J5.- Cargo de la persona que responde al cuestionario |

Fuente: Elaboración propia

## 4.9. MÉTODOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El objetivo general de este estudio es desarrollar y contrastar un modelo que refleje las relaciones existentes entre la capacidad de absorción del conocimiento, la capacidad intraemprendedora y el *slack* de recursos junto con el desempeño organizacional. Dicho modelo ha sido desarrollado y justificado teóricamente en los epígrafes 4.2, 4.3 y 4.4. A continuación nos proponemos demostrar que además de fundamento teórico, el modelo encuentra apoyo empírico. Para ello será necesario utilizar un método de análisis de datos que nos permita comprobar, en primer lugar, si todos los constructos utilizados en el modelo son válidos y, en segundo lugar, si la relación entre ellos tiene lugar en el sentido previsto.

Los conceptos sobre los que hemos establecido las relaciones son variables latentes, esto quiere decir que no son observables directamente sino que son construcciones teóricas que deben ser inferidas a partir de indicadores u otras variables manifiestas. Por tanto, deberemos comprobar ciertas ecuaciones de dependencia y será necesario determinar si los conceptos teóricos del modelo han sido medidos correctamente a través de las variables observadas. Entre los diferentes instrumentos que pueden ser usados para analizar un instrumento de medida, elegiremos el análisis factorial confirmatorio, ampliamente utilizado en estudios similares (ej. García, 2002; Molina, 2002), que no es más que un caso particular y más reducido del análisis de ecuaciones estructurales para determinar las relaciones entre indicadores y las variables latentes que los causan.

Por otro lado y dado que nuestro modelo está compuesto por variables explicativas (independientes) y por variables explicadas (dependientes), los métodos estadísticos más apropiados para su análisis son también los denominados de dependencia, cuyo objetivo consiste en

determinar si el conjunto de variables independientes afecta al conjunto de variables dependientes y de qué forma (Abascal y Grande, 1989). Además, debido a que existen múltiples relaciones entre dichas variables, utilizaremos el análisis de ecuaciones estructurales que nos permitirá estimar relaciones de dependencia múltiples y cruzadas y representar conceptos no observados en estas relaciones, valorando conjuntamente el ajuste de todas las relaciones establecidas a los datos observados (Hair et al., 1999). Este método estadístico proporciona, por tanto, una forma directa de actuar con múltiples relaciones de manera simultánea y permite evaluar dichas relaciones exhaustivamente. Los programas informáticos SPSS y LISREL han sido los seleccionados para ser utilizados en el tratamiento estadístico anteriormente descrito.

Para finalizar, hemos de dejar constancia en este epígrafe del tratamiento aplicado a los datos ausentes o valores perdidos. Las consecuencias para la investigación de la existencia de valores perdidos dependen del patrón que sigan estos datos ausentes. Así, si la distribución de los valores perdidos es aleatoria en la matriz de datos no pueden causar mucho daño al análisis (Uriel y Aldás, 2005). Dado que esta circunstancia tiene lugar en nuestro estudio, hemos usado el método de la lista completa, consistente en incluir sólo las observaciones con todos los datos y eliminar todos los casos que tengan un valor perdido. Este es el método más oportuno cuando el problema de datos ausentes no es muy significativo y no se pierde un gran número de observaciones (Molina, 2002) y cuando se utilizan modelos de ecuaciones estructurales que podrían dar problemas si sus matrices de varianzas-covarianzas se apoyasen en datos incompletos (Uriel y Aldás, 2005).

A continuación realizaremos el análisis cuantitativo de los datos para describir la muestra utilizada y seguidamente efectuaremos el análisis de validez y consistencia interna de las escalas de medida, para finalizar con el análisis del modelo estructural propuesto.

## 4.10. CONSIDERACIONES FINALES

En este capítulo, hemos presentado la base teórica que sustenta nuestro estudio empírico posterior. Apoyándonos en el la teoría de los recursos y capacidades, hemos comprobado que, tanto la capacidad de absorción del conocimiento como la capacidad intraemprendedora, cumplen con las condiciones necesarias para favorecer a la organización en la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Estas condiciones son la heterogeneidad de los recursos, los límites a la competencia ex ante, la movilidad imperfecta de los factores y los límites a la competencia ex post (Peteraf, 1993).

Hemos partido de la hipótesis inicial que propugna que la capacidad de absorción del conocimiento está relacionada con la capacidad intraemprendedora y que ambas influyen positivamente en el desempeño organizacional. Para verificarla, hemos analizado las posibles relaciones que suceden entre las dimensiones de dichos constructor añadiendo, por su especial relevancia, el *slack* organizacional. En concreto, dicha hipótesis ha sido desagregada en las siguientes hipótesis:

H1: El *slack* organizacional está relacionado positivamente con la innovación que tenga lugar en el interior de la organización.
H2: La proactividad está relacionada positivamente con la innovación que tenga lugar en el interior de la organización.
H3: La proactividad está relacionada positivamente con la capacidad de absorción potencial del conocimiento.
H4: La proactividad está relacionada positivamente con la capacidad de absorción realizada del conocimiento.
H5: La innovación está relacionada positivamente con la capacidad de absorción potencial del conocimiento.
H6: La innovación está relacionada positivamente con la capacidad de absorción realizada del conocimiento.

H7: La capacidad de absorción potencial del conocimiento está relacionada positivamente con la capacidad de absorción realizada del conocimiento.
H8: La capacidad de absorción realizada del conocimiento está relacionada positivamente con la creación de negocios nuevos.
H9: La capacidad de absorción realizada del conocimiento está relacionada positivamente con la autorrenovación de la empresa.
H10: La proactividad está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.
H11: La innovación está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.
H12: La creación de negocios nuevos está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.
H13: La autorrenovación está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.

Estas hipótesis constituyen la base del modelo teórico que hemos presentado. Para contrastar dicho modelo, hemos desarrollado el trabajo de campo a través de un cuestionario dirigido a una muestra representativa de empresas españolas, de los sectores químico y automoción de diferentes tamaños.

En este capítulo hemos descrito la ficha técnica del estudio y cómo ha sido diseñado el cuestionario. Además hemos justificado la elección de los instrumentos de medida utilizados para cada una de las variables, revisando la literatura científica existente. En concreto, hemos utilizado escalas ya desarrolladas para medir el *slack* y el desempeño organizacional, hemos adaptado una escala ya existente para medir la capacidad intraemprendedora y hemos desarrollado una escala nueva, cumpliendo todos los requisitos del método científico, para la medición de la capacidad de absorción del conocimiento. En el capítulo siguiente será analizada la validez y fiabilidad de cada una de ellas.

Por último, en este capítulo hemos expuesto los métodos utilizados en el análisis de la información.

# Capítulo 5

# Resultados

"El mundo exige resultados. No les cuentes a otros tus dolores del parto.
Muéstrales al niño"
Indira Gandhi (1917-1984)

## 5.1. INTRODUCCIÓN

A continuación presentamos los resultados empíricos obtenidos con el tratamiento y análisis cuantitativo de los datos. El objetivo de este capítulo se divide en tres partes claramente identificadas. En primer lugar comenzaremos con el análisis descriptivo de la muestra para obtener las características principales de las empresas que han contestado a nuestro cuestionario. A continuación valoraremos la adecuación de las escalas de medida propuestas, comprobando que los instrumentos de medida desarrollados son válidos y fiables. Finalmente analizaremos la veracidad de las hipótesis propuestas en el modelo causal.

## 5.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

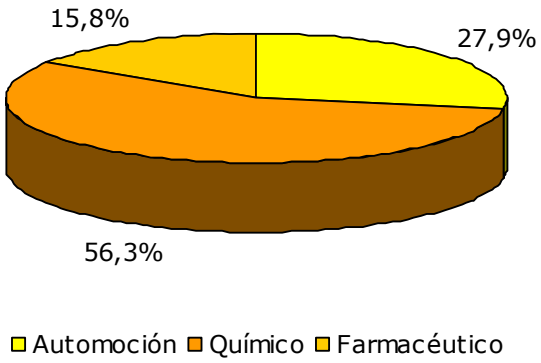
El primer paso en el análisis cuantitativo de datos es realizar el análisis descriptivo de la muestra, que nos permitirá conocer las características generales de las empresas que han contestado a nuestro cuestionario. Las preguntas de control realizadas en el cuestionario recogen los aspectos que hacen referencia al sector de actividad, al tamaño de la empresa (representado por el número de trabajadores y por el volumen de ventas), al presupuesto global destinado a I+D y al cargo de la persona que responde al cuestionario. Además podremos obtener el esfuerzo en I+D que realiza cada empresa, en términos relativos, dividiendo el presupuesto destinado a I+D entre el volumen total de ventas. Esta medida, como ya hemos señalado, servirá para controlar el nivel de capacidad de absorción de cada empresa. La tabla 5.1 resume la estadística descriptiva de la muestra.

**Tabla 5.1: Estadística descriptiva de la muestra**

| Sector de actividad | Porcentaje |
|---|---|
| Químico | 72.1% |
| Farmacéutico | 15.8% |
| Otros químicos | 56.3% |
| Automoción | 27,9% |
| **Tamaño (número de empleados)** | |
| Menos de 10 | 7% |
| De 10 a 49 | 51% |
| De 50 a 249 | 27% |
| Más de 249 | 15% |
| **Tamaño (volumen de ventas)** | |
| ≤ 2 millones de euros | 28% |
| > 2 ≤ de 10 millones de euros | 35% |
| > 10 millones ≤ 50 millones de euros | 24% |
| > 50 millones de euros | 13% |
| **Esfuerzo en I+D** | |
| Nada | 10% |
| ≤ 5% de las ventas anuales | 13% |
| > 5% ≤ 20% de las ventas anuales | 35% |
| > 20% ≤ 40% de las ventas anuales | 12% |
| > 40% de las ventas anuales | 30% |
| **Cargo de la persona que responde al cuestionario** | |
| Director general | 40% |
| Director funcional | 57% |
| Otros (puestos no directivos) | 3% |

En cuanto al sector de actividad, el 72.1% de las empresas encuestadas pertenecen al sector químico y el 27.9% al sector dedicado a la automoción. Dentro del sector químico el 15,8% de las empresas encuestadas se dedican a actividades farmacéuticas y el 56,3% restantes a otras actividades químicas. La figura 5.1 representa estos porcentajes.

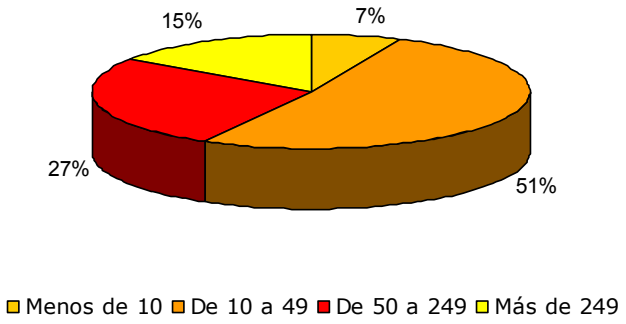
**Figura 5.1: Descripción de la muestra: sector de actividad**




En cuanto al tamaño de las empresas, éste ha sido medido en base al número de empleados y también a través el volumen de ventas. En lo que se refiere al número de empleados, la figura 5.2 muestra como el 7% de las empresas encuestadas cuentan con menos de 10 empleados en nómina, el 51% están formadas por entre 10 y 49 trabajadores, el 27% mantienen ocupados entre 50 y 249 personas y sólo el 15% de las empresas que forman parte de la muestra objeto de nuestro estudio cuentan con más de 249 trabajadores en su plantilla. 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[16]. Según esta clasificación y sin tener en cuenta a las microempresas, el 78% de las empresas que componen nuestra muestra cumplen el requisito referente al número de empleados que les hace recibir la consideración de PYME, lo que coincide con la realidad empresarial en España.

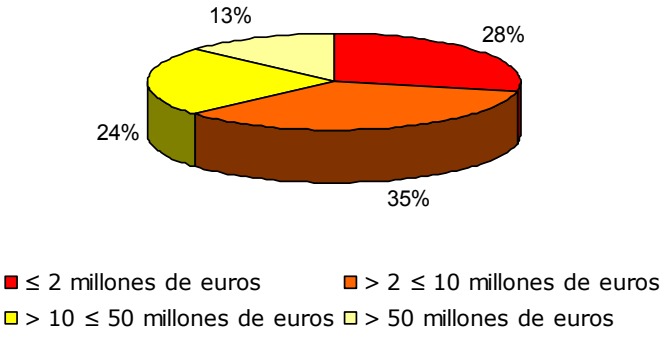
[16] Ambas definiciones consideran que la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no supera los 43 millones de euros. Dentro de esta categoría son consideradas pequeñas empresas aquellas que ocupan a menos de 50 personas y tienen un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros. Por microempresa se entiende aquella empresa que ocupa a menos de 10 personas y tiene un volumen de negocios anual que no supera los 5 millones de euros, según la Dirección General de Política de la PYME, o de 2 millones de euros, según la Comisión Europea y un balance general anual que no supere los 2 millones de euros.

**Figura 5.2: Descripción de la muestra: tamaño (número de empleados)**



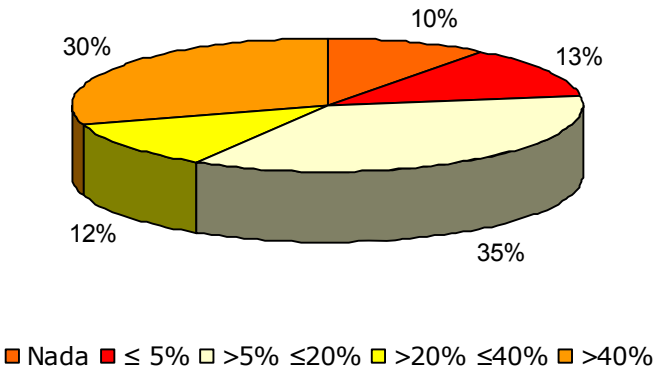

En lo referente al volumen de ventas, la figura 5.3 refleja las cifras en las empresas encuestadas. De igual modo que con el número de empleados, hemos utilizado los umbrales que sirven para clasificar a las empresas en microempresas, PYME y grandes empresas. El 28% de las empresas que forman parte de nuestra muestra tienen un volumen de ventas igual o inferior a 2 millones de euros, el 35% supera los 2 millones pero es inferior a los 10 millones de euros, el 24% tiene un volumen superior a 10 millones pero inferior a 50 millones de euros y sólo el 13 % de las empresas superan en volumen de ventas los 50 millones de euros. De este modo, comprobamos que la muestra nuevamente refleja la realidad comercial española en donde predominan ampliamente las PYME.

**Figura 5.3: Descripción de la muestra: tamaño (volumen de ventas)**



En cuanto al esfuerzo realizado por las empresas en I+D, medido como el gasto en I+D dividido entre las ventas anuales, la figura 5.4 muestra los resultados obtenidos. En ella podemos observar como sólo el 10% de las empresas encuestadas no invierten en I+D, mientras que el 13% de las empresas dedican menos del 5% de sus ventas anuales, el 35% de las empresas invierten en I+D entre un 5% y un 20% de su volumen de ventas, el 12% de las empresas entre el 20% y el 40% de sus ventas y el 30% de las empresas encuestadas realizan un esfuerzo en I+D superior al 40%. En resumen, la mayoría de las empresas encuestadas realizan grandes esfuerzos en I+D. Los resultados obtenidos son coherentes con la intención inicial de enfocar este estudio en sectores altamente innovadores como lo son el químico, el farmacéutico y la automoción que se presuponía habrían de dedicar grandes esfuerzos en investigación y desarrollo.

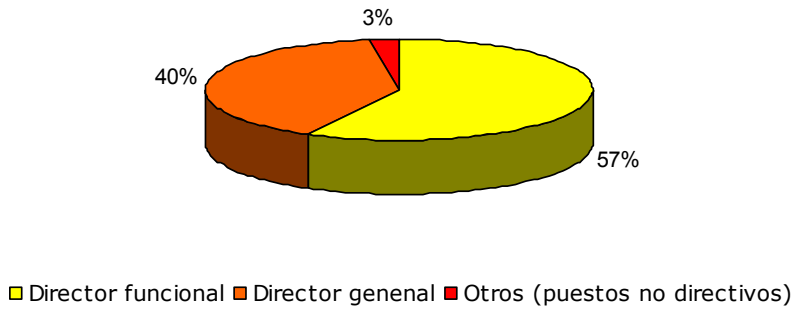
**Figura 5.4: Descripción de la muestra: esfuerzo en I+D**




Por último, también incluimos en el cuestionario una pregunta de control destinada a comprobar el cargo de la persona que contestaba a las preguntas formuladas. La figura 5.5 muestra como el 97% de las personas que han contestado al formulario pertenecen al la dirección de la empresa ya sea en puestos de dirección funcional (57%) o como

directores generales (40%). Nuevamente los resultados son los esperados pues el cuestionario iba dirigido haciendo referencia expresa a la necesidad de que las respuestas fuesen dadas por un cargo perteneciente a la alta dirección para lograr así que fuesen cargos con responsabilidad dentro de la empresa.

**Figura 5.5: Descripción de la muestra: cargo de la persona que responde al cuestionario**




En resumen, nuestra muestra está compuesta por empresas pertenecientes al sector químico y automoción, en su mayoría PYME, tanto por el número de empleados como por el volumen de ventas, y que, también en su mayoría, realizan grandes esfuerzos en lo que a investigación y desarrollo se refiere. Además hemos verificado que las respuestas han sido efectuadas por altos directivos en cada organización.

## 5.3. ANÁLISIS DE VALIDEZ Y CONSISTENCIA INTERNA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Con motivo de analizar las relaciones que se producen en el modelo teórico propuesto, primero tendremos que asegurar que las escalas de medición usadas cumplen con ciertas características psicométricas exigibles en el uso de medición a través de variables latentes. Así, el objetivo de esta sección es el de comprobar la utilidad de

las escalas de medida que hemos construido. Para ello, será necesario analizar la unidimensionalidad del concepto, la fiabilidad y la validez de cada una de las escalas (Hair et al., 1999).

La unidimensionalidad implica que un solo constructo se encuentra en la base de un conjunto de ítems. Cuando tiene lugar esta característica, los ítems componen una escala y miden todos ellos la misma dimensión y sólo ésta (Hattie, 1984). En el caso de que no exista unidimensionalidad, ninguno de los indicadores posteriores de fiabilidad y validez tendrá sentido, por lo que será la primera característica a verificar. Para ello se debe efectuar un análisis factorial exploratorio que debe resultar en la existencia de un único factor con autovalor asociado mayor a la unidad y con varianza extraída por ese factor alta.

La fiabilidad se refiere a la consistencia interna de la escala y significa que el concepto ha sido medido con exactitud y sin incurrir en errores. De esta manera, a mayor fiabilidad menor error y más exacto o preciso será el instrumento de medida usado. La fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para la validez de una medida (Luque, 1997) por lo que será la siguiente condición a verificar. Comprobaremos la consistencia interna evaluando la rigurosidad con la que cada escala mide los indicadores del mismo constructo y cumple la propiedad de parametrización escueta, es decir, comprobaremos que cada escala contiene un número de ítems reducido, portadores de información relevante y no redundante. Para ello utilizaremos distintos indicadores como el alpha de Cronbach o los índices de fiabilidad compuesta y de varianza extraída que obtendremos a partir de las cargas estandarizadas que proporciona el análisis factorial confirmatorio.

En cuanto a la validez, es el concepto más amplio y se refiere a que la escala mida el concepto que realmente pretende medir, es decir,

aquello para lo que se diseñó. Se puede diferenciar entre validez de contenido, validez de criterio y validez de concepto.

La validez de contenido evalúa la capacidad del instrumento para recoger el contenido y el alcance de la variable medida y de sus dimensiones, es decir, trata de asegurar que las escalas realmente representan al constructo medido y no otro constructo relacionado. Expresado de otro modo, la validez de contenido se refiere a la fidelidad con que los ítems contenidos en una escala reflejan el constructo que se desea medir. No existen pruebas estadísticas para evaluar este tipo de validez sino que su garantía se basa en la construcción de las escalas tras un profundo análisis de la literatura y de otras escalas previamente validadas y a través de la colaboración de expertos que informen sobre el campo de contenido.

A continuación describimos los aspectos tenidos en consideración para garantizar la validez de contenido de las diferentes escalas. Para construir el cuestionario que sirviera para medir los distintos constructos identificamos un conjunto de ítems que midieran las distintas dimensiones que componen cada uno de ellos. El procedimiento utilizado con frecuencia para examinar la validez de contenido consiste en observar si el proceso llevado a cabo en la construcción de las escalas se ciñe a los criterios sugeridos por la literatura publicada con anterioridad, y si ésta utiliza las escalas desarrolladas por otros autores que ya hayan sido contrastadas en trabajos científicos empíricos.

Consideramos que nuestras escalas tienen validez de contenido ya que la selección de las fases y de las dimensiones determinantes de cada una de ellas ha sido realizada tomando como base estudios científicos previos. Así, a la hora de formular el cuestionario, para la medición de cada uno de los constructos hemos tenido en cuenta qué dimensiones los forman y nos hemos basado en los ítems de escalas publicadas en los

trabajos científicos recogidos en el epígrafe 4.8. Todos los trabajos citados en los que nos apoyamos proceden de revistas científicas de alto prestigio como son "*Strategic Management Journal*", "*Journal of Marketing Research*", "*Academy of Management Review*", "*Academy of Management Journal*", "*Management Science*", "*Organization Science*", etc. Todas ellas son revistas incluidas en la base de datos ISI (*Institute of Scientific Information*) que proporciona la cobertura más amplia de las revistas científicas más importantes e influyentes de la comunidad investigadora. Asimismo, todos los trabajos citados son puntuados por la JCR *(Journal Citation Reports*) con los más altos índices de impacto. Aunque la validez de contenido queda garantizada usando ítems ya probados en otras investigaciones, otro método alternativo es el de utilizar análisis realizados por expertos. Por este motivo, como ya se ha referido, en nuestro trabajo se desarrolló un estudio exploratorio previo consistente en un programa de entrevistas en profundidad con empresarios que nos ayudaran a identificar de la forma más correcta, y sin que hubiera lugar a equívocos, cada una de las preguntas que comprenderían los diversos constructos.

Por otra parte, la validez de criterio es la habilidad del instrumento para reflejar si las relaciones entre las medidas de una variable y las de otras son o no acordes con lo que la teoría anticipa (Luque, 1997). Es decir, se refiere a los coeficientes de correlación con otras medidas o criterios sobre el mismo fenómeno. Puede ser concurrente, cuando ambas medidas se obtienen simultáneamente, o predictiva, cuando la obtención de las otras medidas es posterior, lo que implica la capacidad del instrumento para predecir un fenómeno futuro.

Por último, la validez de concepto o de constructo es el grado en que una medida es compatible con otras medidas con las que hipotéticamente tiene que estar relacionada. Incluye la validez convergente y la validez discriminante y se basa en el análisis factorial de

los ítems que forman los diferentes instrumentos de medida y que determina las variables subyacentes en cada uno de ellos y las relaciones entre los ítems de cada escala. Así, dos medidas distintas de un mismo concepto tienen validez convergente cuando muestran una alta correlación al ser aplicadas y poseen validez discriminante cuando, representando dos conceptos distintos, la correlación entre ambas no es muy elevada.

Una vez explicadas las características psicométricas que serán exigidas a cada una de las escalas construidas vamos a realizar su análisis para los instrumentos de medida de la capacidad de absorción del conocimiento, del espíritu emprendedor corporativo, del *slack* organizacional y del desempeño de la organización.

### 5.3.1. Evaluación de la escala "capacidad de absorción del conocimiento"

Previo al análisis confirmatorio es necesario estudiar la unidimensionalidad de la escala de medida. Por ello se realizó un análisis factorial exploratorio donde utilizamos el método de extracción de análisis de los componentes principales con rotación Varimax con Kaiser. Los resultados muestran que existen dos componentes claramente identificados y que coinciden con las dimensiones potencial y realizada de la capacidad de absorber el conocimiento.

Una vez realizado este análisis se procedió al estudio factorial confirmatorio. Para ello es necesario decidir cuál va a ser el método de estimación. De entre los distintos métodos podemos destacar por su uso habitual 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). Así, se realizó un test de normalidad multivariante (tabla 5.2) utilizando el procesador PRELIS.

De esta forma elegimos el método de estimación más adecuado a través del análisis de las características de normalidad, asimetría y curtosis. Los resultados muestran que, para un nivel de significación del 5%, existen diferencias significativas tanto en asimetría ($p$ = 0.00), como en curtosis ($p$ = 0.00). La evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis para los dieciocho indicadores es significativamente distinto al de la normal ($\chi^2$ = 412.858, para $p$ = 0.00). Al no cumplir con la condición de normalidad, no es aconsejable utilizar máxima verosimilitud, ni mínimos cuadrados generalizados como métodos de estimación del modelo de medida. Por todo ello se decidió utilizar el procedimiento de mínimos cuadrados ponderados que es preferible al método de mínimos cuadrados no ponderados siempre que existan datos suficientes que permitan hallar la matriz de correlaciones policóricas así como la matriz de varianzas asintóticas. Estos estadísticos fueron hallados usando el programa informático LISREL.

**Tabla 5.2: Test de normalidad multivariante: capacidad de absorción**

| **Asimetría** | | **Curtosis** | | **Asimetría y curtosis** | |
|---|---|---|---|---|---|
| *z-score* | *p-value* | *z-score* | *p-value* | *Chi-square* | *p-value* |
| 17.695 | 0.00 | 9.988 | 0.00 | 412.858 | 0.00 |

A continuación se comprobó si todas las cargas de los indicadores eran elevadas y significativamente distintas de cero y si las fiabilidades individuales alcanzaban niveles aceptables. Los resultados aparecen reflejados en la tabla 5.3.

**Tabla 5.3: Validez y fiabilidad: capacidad de absorción**

| Indicadores | | Escala propuesta | |
|---|---|---|---|
| | | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* |
| Capacidad de absorción potencial | A21 | 0.90 (38.37) | 0.81 |
| | A22 | 0.97 (62.22) | 0.94 |
| | A23 | 0.94 (44.06) | 0.88 |
| | A24 | 0.70 (16.57) | 0.49 |
| | A25 | 0.95 (48.20) | 0.90 |
| | A51 | 0.88 (29.69) | 0.77 |
| | A52 | 0.94 (40.10) | 0.88 |
| | A53 | 0.69 (15.70) | 0.48 |
| | A54 | 0.94 (46.47) | 0.89 |
| | A55 | 0.93 (44.24) | 0.86 |
| Capacidad de absorción realizada | A81 | 0.63 (13.44) | 0.40 |
| | A82 | 0.94 (47.99) | 0.88 |
| | A83 | 0.77 (20.63) | 0.60 |
| | A84 | 0.92 (41.35) | 0.85 |
| | A85 | 0.93 (42.21) | 0.86 |
| | A86 | 0.93 (43.85) | 0.86 |
| | A101 | 0.86 (29.92) | 0.74 |
| | A102 | 0.95 (43.41) | 0.91 |

(*) Entre paréntesis los valores t

Los datos muestran que todos los ítems tienen unas cargas factoriales muy elevadas ya que en todos los casos superan el nivel recomendado de 0.4 y que además son estadísticamente significativas pues sus valores *t* son superiores al valor crítico ($t > 1.96$; $\alpha = 0.05$). Además las fiabilidades individuales superan el valor 0.5 o se aproximan a él[17].

A continuación se realizó el análisis de bondad del ajuste de la escala propuesta utilizando tres tipos de medidas: medidas absolutas de ajuste, medidas de ajuste incrementales y medidas de ajuste de parsimonia (reflejadas en la tabla 5.4).

[17] Aunque Hair et al., 1999 recomiendan una fiabilidad individual mínima del 0.5 para mantener un ítem en la escala, es comúnmente aceptado mantener los ítems que alcancen valores en la fiabilidad individual próximos al 0.4 siempre que la carga factorial sea superior a 0.4 y significativa al 5% y que los índices de bondad de ajuste para la escala indiquen un buen ajuste (Muñoz y Cordón, 2002).

**Tabla 5.4: Medidas de bondad de ajuste: capacidad de absorción**

| | **Valores de la escala** |
|---|---|
| **Medidas de ajuste absoluto** | |
| Grados de libertad | 134 |
| Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación | 229.46 (p < 0.01) |
| Parámetro de no centralidad (NCP) | 95.46 |
| Índice de bondad del ajuste (GFI) | 0.97 |
| Residuo cuadrático medio (RMSR) | 0.29 |
| Índice de validación cruzada esperada (ECVI) | 1.96 |
| **Medidas de ajuste incremental** | |
| Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) | 0.96 |
| Índice de ajuste normal (NFI) | 0.96 |
| Índice Tucker-Lewis (TLI o NNFI) | 0.98 |
| Índice de ajuste comparado (CFI) | 0.98 |
| Índice de ajuste incremental (IFI) | 0.98 |
| Índice de ajuste relativo (RFI) | 0.95 |
| **Medidas de ajuste de parsimonia** | |
| Chi-cuadrado normada | 1.71 |
| Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI) | 0.76 |
| Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) | 0.84 |
| Criterio de información de Akaike (AIC) | 303.46 |

Con respecto a las medidas de ajuste absoluto, el indicador básico es la no significación del estadístico ratio de verosimilitud que se distribuye según una chi-cuadrado. Este estadístico asume la hipótesis nula de que la matriz observada y la estimada no son significativamente distintas. Cuando se trabaja con tamaños muestrales grandes, como en nuestro caso, esta condición siempre se cumple ($\chi^2$ = 229.46; 134 grados de libertad; $p$ < 0.01) (Hair et al., 1999). Por ello, se recomienda completar esta medida con otras de calidad de ajuste (Bearden, Sharma y Teel, 1982; Hair et al., 1999; Marsh, Balla y McDonald, 1988).

Así analizamos otros indicadores que presentan menor sensibilidad al tamaño muestra. Entre ellos el GFI que toma valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto) y para el cual, aunque no existe un límite para 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 cuando mayor es este valor. Para la escala propuesta el

indicador GFI alcanza un valor de 0.97, indicando un muy buen ajuste (Hair et al., 1999).

Los índices NCP, RMSR 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. En el caso que nos ocupa, estos valores no serán relevantes puesto que presentamos una única escala y no siendo posible comparación alguna.

Por otra parte, es necesario asegurar que la escala presenta un buen ajuste incremental. Los indicadores destinados a este fin comprueban el incremento en el ajuste desde un modelo base (normalmente el modelo nulo, que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables) y el modelo propuesto. Los índices AGFI, NFI y TLI 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). En nuestra escala todos los indicadores superan ampliamente los umbrales recomendados (AGFI = 0.96; NFI = 0.96; TLI = 0.98). Los valores alcanzados por estas medidas considerados conjuntamente aseguran la bondad del ajuste incremental del modelo.

Finalmente, resta analizar la parsimonia de la escala propuesta. Estas medidas indican el nivel de ajuste por coeficiente estimado y sólo la chi-cuadrado normada sirve en el análisis confirmatorio. Este indicador debe tomar valores superiores a la unidad para asegurar que no existe un sobreajuste a los datos que deberán ser a la vez menores a 3 o incluso a 5 (Hair et al., 1999) para ser verdaderamente representativo de los datos. En nuestro caso el valor alcanzado es 1.71, quedando cerca del límite inferior de 1.0 y el límite superior más estricto de 2.0 (Hair et al.,

1999). El resto de medidas son válidas para la comparación entre distintas escalas alternativas, lo que no procede en nuestro caso.

Teniendo en cuesta todo lo comentado, consideramos que la escala propuesta para medir la capacidad de absorción del conocimiento cumple los criterios de validez convergente.

Respecto a la consistencia interna de la escala, podemos observar los resultados obtenidos en la tabla 5.5.

**Tabla 5.5: Consistencia interna de la escala: capacidad de absorción**

| | **Alpha de Cronbach**: 0.897 | **Fiabilidad compuesta**: 0.97<br>**Varianza extraída**: 0.79 |
|---|---|---|
| **Potencial** | *α si se elimina este indicador* | *Errores estandarizados* |
| A21 | 0.884 | 0.19 |
| A22 | 0.880 | 0.06 |
| A23 | 0.884 | 0.12 |
| A24 | 0.897 | 0.51 |
| A25 | 0.878 | 0.10 |
| A51 | 0.887 | 0.23 |
| A52 | 0.883 | 0.12 |
| A53 | 0.900 | 0.52 |
| A54 | 0.888 | 0.11 |
| A55 | 0.888 | 0.14 |
| | **Alpha de Cronbach**: 0.878 | **Fiabilidad compuesta**: 0.96<br>**Varianza extraída**: 0.76 |
| **Realizada** | *α si se elimina este indicador* | *Errores estandarizados* |
| A81 | 0.884 | 0.60 |
| A82 | 0.847 | 0.12 |
| A83 | 0.876 | 0.40 |
| A84 | 0.852 | 0.15 |
| A85 | 0.853 | 0.14 |
| A86 | 0.853 | 0.14 |
| A101 | 0.873 | 0.26 |
| A102 | 0.863 | 0.093 |

En este caso hacemos el análisis estadístico para cada una de las dimensiones de la capacidad de absorción del conocimiento: la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada. Cuanto más cercano esté el valor del alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Ahora

bien, al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable, si bien se suele considerar que si el alpha es mayor que 0.9, el instrumento de medición es excelente; en el intervalo 0.9-0.8, el instrumento es bueno; entre 0.8- 0.7, el instrumento es aceptable; en el intervalo 0.7- 0.6, el instrumento es débil; entre 0.6-0.5, el instrumento es pobre; y si es menor que 0.5, no es aceptable (Cronbach, 1951). El Alpha de Cronbach de las dos escalas es de 0.897 y de 0.878 para las dimensiones potencial y realizada respectivamente, ambos niveles se consideran bastante buenos. Además podemos observar como la eliminación de cualquier ítem no mejora tal indicador a excepción del ítem A53 y del ítem A81 pero la diferencia es tan poco significativa que hemos preferido mantener ambos ítems argumentando que su eliminación no compensaría la pérdida de información. Otro parámetro a considerar es la fiabilidad compuesta[18], indicativa de la consistencia interna que tienen los ítems para medir el concepto. En el caso de la escala analizada arroja valores de 0.97 para la capacidad de absorción potencial y de 0.96 para la realizada, quedando muy por encima del límite de aceptación que es de 0.7 (Hair et al., 1999). Por otra parte, la varianza extraída[19] toma valores de 0.79 para la capacidad de absorción potencial y de 0.76 para la realizada, superando también ampliamente el límite que en este caso se fija en 0.5 (Hair et al., 1999). Es decir, el 79% y el 76% de la varianza de esas variables latentes es explicada por las variables observadas que forman la escala. Todos los datos anteriores considerados en conjunto, aportan validez convergente y consistencia interna a la escala propuesta para la medición de la capacidad de absorción del conocimiento tanto en su dimensión potencial como en su dimensión realizada.

[18] Fiabilidad Compuesta = (∑ Cargas estandárizadas)$^2$ / (∑ Cargas estandarizadas)$^2$ + (∑ Errores de medida)

[19] Varianza Extraida = (∑ Cargas estandárizadas$^2$) / (∑ Cargas estandarizadas$^2$) + (∑ Errores de medida)

### 5.3.2. Evaluación de la escala "espíritu emprendedor corporativo"

En primer lugar, para determinar las dimensiones subyacentes del espíritu emprendedor corporativo, realizamos un análisis factorial exploratorio a través del método de extracción de análisis de los componentes principales con rotación Varimax con Kaiser. Existen en esta escala cuatro componentes principales que corresponden con la innovación, la proactividad, la creación de negocios nuevos y la autorrenovación, las cuatro dimensiones del espíritu emprendedor corporativo.

La escala para medir el espíritu emprendedor corporativo está formada por veintisiete ítems sobre los que se realizó además un análisis factorial confirmatorio. El test de normalidad multivariante de los indicadores reflejado en la tabla 5.6, muestra que, para un nivel de significación del 5%, existen diferencias significativas en asimetría ($p$ = 0.00), curtosis ($p$ = 0.00) y en la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, por lo que los datos no siguen un distribución normal ($\chi^2$ = 1281.483, para $p$ = 0.00). La ausencia de normalidad aconseja la utilización del método de mínimos cuadrados ponderados (WLS) o de mínimos cuadrados no ponderados (ULS). En este caso se opta por usar el método ULS pues al ser una escala muy extensa, de 26 ítems, la muestra no es suficiente para calcular la matriz de covarianzas.

**Tabla 5.6: Test de normalidad multivariante: espíritu emprendedor corporativo**

| **Asimetría** | | **Curtosis** | | **Asimetría y curtosis** | |
|---|---|---|---|---|---|
| *z-score* | *p-value* | *z-score* | *p-value* | *Chi-square* | *p-value* |
| 33.044 | 0.00 | 13.769 | 0.00 | 1281.483 | 0.00 |

Para analizar la validez convergente, se examinaron las cargas estimadas del modelo y se comprobó su significación estadística. Como se puede observar en la tabla 5.7, todos los ítems presentan una carga

factorial superior al nivel recomendado de 0.4 y son estadísticamente significativas al ser sus valores *t* superiores al valor crítico ($t > 1.96$; $\alpha = 0.05$). Igualmente se comprobó que la fiabilidad individual era superior al nivel recomendado, 0.5, o que, como en los casos de las variables B38 y B51 los valores estaban muy próximos a este límite, por lo que se decidió mantener estos dos ítems.

**Tabla 5.7: Validez y fiabilidad: espíritu emprendedor corporativo**

| **Indicadores** | | **Escala propuesta** | |
|---|---|---|---|
| | | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* |
| Proactividad | B11 | 0.84 (32.86) | 0.71 |
| | B12 | 0.89 (33.93) | 0.79 |
| | B13 | 0.78 (30.57) | 0.61 |
| | B14 | 0.85 (32.62) | 0.73 |
| | B15 | 0.83 (32.19) | 0.70 |
| Innovación | B31 | 0.90 (40.32) | 0.82 |
| | B32 | 0.88 (39.60) | 0.78 |
| | B33 | 0.87 (38.90) | 0.75 |
| | B34 | 0.83 (37.60) | 0.69 |
| | B35 | 0.79 (35.89) | 0.62 |
| | B36 | 0.82 (37.13) | 0.68 |
| | B37 | 0.82 (37.12) | 0.68 |
| | B38 | 0.68 (31.15) | 0.46 |
| | B39 | 0.88 (39.71) | 0.78 |
| Autorrenovación | B41 | 0.83 (35.66) | 0.69 |
| | B42 | 0.75 (32.64) | 0.56 |
| | B43 | 0.75 (32.69) | 0.57 |
| | B44 | 0.88 (37.18) | 0.77 |
| | B45 | 0.89 (37.53) | 0.79 |
| | B46 | 0.86 (36.61) | 0.74 |
| | B47 | 0.83 (35.66) | 0.70 |
| Creación de negocios nuevos | B51 | 0.63 (26.36) | 0.40 |
| | B52 | 0.85 (32.63) | 0.73 |
| | B53 | 0.81 (31.73) | 0.66 |
| | B54 | 0.85 (32.66) | 0.73 |
| | B55 | 0.85 (32.63) | 0.73 |

(*) Entre paréntesis los valores t

En relación con las medidas de bondad de ajuste de la escala del espíritu emprendedor corporativo, la tabla 5.8 muestra las medidas absolutas de ajuste, las medidas incrementales y las medidas de ajuste de parsimonia.

**Tabla 5.8: Medidas de bondad de ajuste: espíritu emprendedor corporativo**

| | **Valores de la escala** |
|---|---|
| **Medidas de ajuste absoluto** | |
| Grados de libertad | 293 |
| Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación | 1021.45 (p < 0.01) |
| Parámetro de no centralidad (NCP) | 728.45 |
| Índice de bondad del ajuste (GFI) | 0.99 |
| Residuo cuadrático medio (RMSR) | 0.048 |
| Índice de validación cruzada esperada (ECVI) | 7.02 |
| **Medidas de ajuste incremental** | |
| Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) | 0.99 |
| Índice de ajuste normal (NFI) | 0.99 |
| Índice Tucker-Lewis (TLI o NNFI) | 1.01 |
| Índice de ajuste comparado (CFI) | 1.00 |
| Índice de ajuste incremental (IFI) | 1.01 |
| Índice de ajuste relativo (RFI) | 0.99 |
| **Medidas de ajuste de parsimonia** | |
| Chi-cuadrado normada | 3.486 |
| Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI) | 0.83 |
| Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) | 0.90 |
| Criterio de información de Akaike (AIC) | 1137.45 |

En este caso el valor de la chi-cuadrado es el adecuado ($\chi^2$ = 1021.45; 293 grados de libertad; $p < 0.01$) pero se debe completar esta medida con otras de calidad de ajuste. Así, el indicador GFI toma un valor de 0.99, estando muy próximo a 1 e indicando por tanto un muy buen ajuste.

Dejando al margen aquellos valores útiles para hacer comparaciones entre diferentes escalas, analizamos las medidas incrementales de ajuste, el AGFI (AGFI = 0.99), el NFI (NFI = 0.99) y el TLI (TLI = 1.01) poseen valores superiores al nivel de aceptación del 0.9. Los índices CFI, IFI y RFI tienen un ajuste casi perfecto (CFI = 1; IFI = 1.01; RFI = 0.99). Llama especialmente la atención el hecho de que las medidas de ajuste incremental TLI e IFI sean superiores a la unidad, ya que existe la creencia extendida de que estos indicadores están acotados en el intervalo (0-1) y sin embargo, valores fuera de este intervalo son

igualmente posibles (Jöreskog y Sörbom, 1993). En general, las medidas de ajuste incremental son muy buenas.

En cuanto a las medidas de parsimonia de la escala propuesta, la chi-cuadrado normada toma un valor de 3.486, quedando dentro de los límites aceptables (superior a la unidad y menor a cinco) para garantizar que en la escala no existe sobreajuste de los datos y que es verdaderamente representativa de éstos. El resto de medidas no son analizadas por ser válidas sólo para la comparación entre escalas de medida alternativas.

La escala muestra un ajuste bueno del modelo de medida y otorga validez convergente a la escala "espíritu emprendedor corporativo".

En relación a la consistencia interna de la escala, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.9.

**Tabla 5.9: Consistencia interna de la escala: espíritu emprendedor corporativo**

| | **Alpha de Cronbach**: 0.884 | **Fiabilidad compuesta**: 0.923<br>**Varianza extraída**: 0.707 |
|---|---|---|
| **Proactividad** | *α si se elimina este indicador* | *Errores estandarizados* |
| B11 | 0.886 | 0.29 |
| B12 | 0.876 | 0.21 |
| B13 | 0.849 | 0.39 |
| B14 | 0.838 | 0.27 |
| B15 | 0.842 | 0.30 |
| | **Alpha de Cronbach**: 0.920 | **Fiabilidad compuesta**: 0.953<br>**Varianza extraída**: 0.695 |
| **Innovación** | *α si se elimina este indicador* | *Errores estandarizados* |
| B31 | 0.905 | 0.18 |
| B32 | 0.904 | 0.22 |
| B33 | 0.908 | 0.25 |
| B34 | 0.912 | 0.31 |
| B35 | 0.913 | 0.38 |
| B36 | 0.909 | 0.32 |
| B37 | 0.908 | 0.32 |
| B38 | 0.928 | 0.54 |
| B39 | 0.906 | 0.22 |

| | **Alpha de Cronbach**: 0.898 | **Fiabilidad compuesta**: 0.939<br>**Varianza extraída**: 0.688 |
|---|---|---|
| **Autorreno-vación** | *$\alpha$ si se elimina este indicador* | *Errores estandarizados* |
| B41 | 0.888 | 0.31 |
| B42 | 0.887 | 0.44 |
| B43 | 0.888 | 0.43 |
| B44 | 0.871 | 0.23 |
| B45 | 0.882 | 0.21 |
| B46 | 0.876 | 0.26 |
| B47 | 0.887 | 0.30 |
| | **Alpha de Cronbach**: 0.846 | **Fiabilidad compuesta**: 0.901<br>**Varianza extraída**: 0.648 |
| **Creación de negocios** | *$\alpha$ si se elimina este indicador* | *Errores estandarizados* |
| B51 | 0.859 | 0.60 |
| B52 | 0.810 | 0.27 |
| B53 | 0.803 | 0.34 |
| B54 | 0.815 | 0.27 |
| B55 | 0.783 | 0.27 |

Hemos considerado las cuatro dimensiones del espíritu emprendedor corporativo (proactividad, innovación, autorrenovación y creación de negocios nuevos) y el alpha de Cronbach para la proactividad, para la autorrenovación y para la creación de negocios nuevos es de 0.884, 0.898 y 0.846 respectivamente, estando en los tres casos en el intervalo 0.8-0.9 y considerándose instrumentos de medida buenos para esas dimensiones. Para la innovación el alpha de Cronbach toma un valor de 0.92, superando el 0.9 y considerándose en este caso un instrumento de medida excelente. La eliminación de cualquier ítem no mejora tales indicadores excepto muy levemente en los casos en que se eliminase B11, B38 o B51 pero dicha mejora sería tan insignificante que no compensaría la pérdida de información. En cuanto a la fiabilidad compuesta y a la varianza extraída, todos los valores obtenidos para las distintas dimensiones quedan muy por encima de los límites de aceptación que son de 0.7 y 0.5 respectivamente. Por tanto, podemos concluir que la escala para medir el espíritu emprendedor corporativo tiene validez convergente y consistencia interna para medir sus

dimensiones de proactividad, innovación, autorrenovación y creación de negocios nuevos.

### 5.3.3. Evaluación de la escala "*slack* organizacional"

Los resultados del análisis factorial exploratorio mostraron la unidimensionalidad de la escala de medida del *slack* organizacional, pues sólo un factor tiene un valor propio asociado mayor a la unidad.

La escala de este constructo está formada por cuatro ítems, sobre los que se realizó un análisis factorial confirmatorio para evaluar su dimensionalidad. El test de normalidad multivariante de las cuatro variables observadas (tabla 5.10), proporcionado por el procesador PRELIS, muestra que para un nivel de significación del 5%, existen diferencias significativas tanto en asimetría ($p$ = 0.00), como en curtosis ($p$ = 0.00). Además la condición de normalidad exige la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, obteniéndose que los cuatro indicadores no se distribuyen siguiendo una función normal ($\chi^2$ =100.537, para $p$ = 0.00). Por todo ello, se utilizó el método de estimación de WLS.

**Tabla 5.10: Test de normalidad multivariante: *slack* organizacional**

| **Asimetría** | | **Curtosis** | | **Asimetría y curtosis** | |
|---|---|---|---|---|---|
| *z-score* | *p-value* | *z-score* | *p-value* | *Chi-square* | *p-value* |
| 8.376 | 0.00 | 5.511 | 0.00 | 100.537 | 0.00 |

Una vez estimados los parámetros del modelo, se comprobaron las cargas entre los indicadores y las variables latentes así como su significación estadística. La tabla 5.11 muestra como todos los ítems presentan una carga factorial superior al nivel recomendado de 0.4 y son estadísticamente significativas al ser sus valores $t$ superiores al valor crítico ($t$ > 1.96; $\alpha$ = 0.05). Del mismo modo, la fiabilidad individual de todos los ítems supera el nivel recomendado pues en todos los casos es superior a 0.5.

**Tabla 5.11: Validez y fiabilidad: *slack* organizacional**

| **Indicadores** | | **Escala propuesta** | |
|---|---|---|---|
| | | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* |
| *Slack* | C1 | 0.76 (18.41) | 0.58 |
| | C2 | 0.83 (25.41) | 0.69 |
| | C3 | 0.82 (24.63) | 0.67 |
| | C4 | 0.95 (43.78) | 0.90 |

(*) Entre paréntesis los valores t

A continuación es oportuno comprobar las medidas de bondad del ajuste de la escala propuesta para efectuar la medición del *slack* organizacional. Estas aparecen detalladas en la tabla 5.12.

**Tabla 5.12: Medidas de bondad de ajuste: *slack* organizacional**

| | **Valores de la escala** |
|---|---|
| **Medidas de ajuste absoluto** | |
| Grados de libertad | 2 |
| Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación | 23.16 ($p < 0.01$) |
| Parámetro de no centralidad (NCP) | 21.16 |
| Índice de bondad del ajuste (GFI) | 0.99 |
| Residuo cuadrático medio (RMSR) | 0.10 |
| Índice de validación cruzada esperada (ECVI) | 0.24 |
| **Medidas de ajuste incremental** | |
| Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) | 0.93 |
| Índice de ajuste normal (NFI) | 0.98 |
| Índice Tucker-Lewis (TLI o NNFI) | 0.93 |
| Índice de ajuste comparado (CFI) | 0.98 |
| Índice de ajuste incremental (IFI) | 0.98 |
| Índice de ajuste relativo (RFI) | 0.93 |
| **Medidas de ajuste de parsimonia** | |
| Chi-cuadrado normada | 11.58 |
| Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI) | 0.20 |
| Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) | 0.33 |
| Criterio de información de Akaike (AIC) | 39.16 |

Podemos observar que las medidas de ajuste absoluto son buenas. A este respecto el índice GFI toma el valor 0.99, mayor a 0.90 cumpliendo ampliamente con los niveles de aceptación. El valor de la chi-cuadrado es el adecuado ($\chi^2$ = 23.16; 2 grados de libertad; $p < 0.01$), quedando dentro de los niveles normales que se obtienen para muestras grandes.

Obviando aquellos índices que son útiles para comparar modelos como el ECVI y el NCP y centrándonos en las medidas incrementales de ajuste, podemos observar la conveniencia de éstas ya que todas se sitúan por encima de los niveles recomendados (superiores a 0.90). Así, AGFI = 0.93; NFI = 0.98; TLI = 0.93; CFI = 0.98; IFI = 0.98; RFI = 0.93.

Finalmente, las medidas de ajuste de parsimonia que son especialmente útiles para comparar modelos alternativos que tengan distinto número de parámetros a estimar y diferentes grados de libertad, ofrecen peores resultados pues el valor de la chi-cuadrado normada supera los límites recomendados ya que alcanza un valor de 11.58. Al analizar el modelo en su conjunto deberemos tener en cuenta este resultado y proceder con cautela a la hora de considerar esta escala. Se desestima el comentario del resto de los índices debido a su utilidad esencial para comparar modelos alternativos. Considerados todos estos índices en su conjunto, se puede calificar el ajuste de aceptable y se puede admitir una adecuada validez convergente.

Una vez comprobada la significación de las cargas y la fiabilidad de cada uno de los indicadores debe verificarse la consistencia interna del constructo. Los resultados aparecen reflejados en la tabla 5.13.

**Tabla 5.13: Consistencia interna de la escala: *slack* organizacional**

| | **Alpha de Cronbach**: 0.854 | **Fiabilidad compuesta**: 0.907<br>**Varianza extraída**: 0.711 |
|---|---|---|
| | *$\alpha$ si se elimina este indicador* | *Errores estandarizados* |
| C1 | 0.863 | 0.42 |
| C2 | 0.822 | 0.31 |
| C3 | 0.814 | 0.33 |
| C4 | 0.755 | 0.09 |

Podemos observar como el Alfa de Cronbach muestra un valor de 0.854 que se considera bueno al situarse en el intervalo 0.8-0.9. Este

valor no se verá mejorado si eliminamos ningún ítem, excepto en el caso de eliminar C1, pero dicha mejora sería tan leve que no compensaría la pérdida de información que de ello se derivaría. Los otros parámetros a considerar son la fiabilidad compuesta, que alcanza un valor de 0.907 y la varianza extraída que se sitúa en 0.711 quedando ambos valores por encima de los límites de aceptación que son de 0.7 y 0.5 respectivamente. Considerados en su conjunto, los datos anteriores aportan consistencia interna a la escala que usaremos para medir el *slack* organizacional así como validez convergente. La evaluación de la escala nos ha permitido comprobar que los indicadores considerados son medidas válidas y fiables de esta variable latente.

### 5.3.4. Evaluación de la escala "desempeño organizacional"

Nuevamente, para determinar las dimensiones subyacentes del desempeño organizacional realizamos un análisis factorial exploratorio. En este caso, los resultados también mostraron la unidimensionalidad de la escala de medida al tener un sólo factor un valor propio asociado superior a la unidad.

La escala destinada a medir el desempeño organizacional está compuesta por cinco ítems. El test de normalidad multivariante realizado sobre estos indicadores (tabla 5.14), proporcionado por el procesador PRELIS, muestra que para un nivel de significación del 5%, existen diferencias significativas tanto en asimetría ($p$ = 0.021) y en curtosis ($p$ = 0.00). Sin embargo, la condición de normalidad exige además la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, obteniéndose según esta medida que los cinco indicadores se distribuyen de forma diferente a una distribución normal ($\chi^2$ =24.260, para $p$ = 0.00). Al no cumplirse la condición de normalidad, es desaconsejable el uso de máxima verosimilitud y de mínimos cuadrados generalizados como métodos de

estimación del modelo. Por todo ello, en este caso también elegimos el método WLS.

**Tabla 5.14: Test de normalidad multivariante: desempeño organizacional**

| Asimetría | | Curtosis | | Asimetría y curtosis | |
|---|---|---|---|---|---|
| *z-score* | *p-value* | *z-score* | *p-value* | *Chi-square* | *p-value* |
| 2.309 | 0.02 | 4.351 | 0.00 | 24.260 | 0.00 |

Para la escala del desempeño organizacional, los parámetros estimados y las fiabilidades individuales se muestran en la tabla 5.15. Todas las cargas son superiores al nivel recomendado (0.4) y estadísticamente significativas ($t$ > 1.96; $\alpha$ = 0.05). Del mismo modo, todas presentan fiabilidades que alcanzan el nivel de aceptación (próximo a 0.5).

**Tabla 5.15: Validez y fiabilidad: desempeño organizacional**

| Indicadores | | Escala propuesta | |
|---|---|---|---|
| | | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* |
| Desempeño | I1 | 0.92 (42.08) | 0.84 |
| | I2 | 0.86 (30.97) | 0.73 |
| | I3 | 0.86 (30.75) | 0.74 |
| | I4 | 0.68 (13.64) | 0.46 |
| | I5 | 0.72 (15.43) | 0.52 |

(*) Entre paréntesis los valores t

En lo referente a las medidas de bondad del ajuste que se reflejan en la tabla 5.16, entre las medidas de ajuste absoluto podemos analizar el valor de la chi-cuadrado que es de 22.32 con 5 grados de libertad ($p$ < 0.01), un valor adecuado y normal para muestras de tamaño grande. El GFI refleja un ajuste muy adecuado ya que alcanza un valor de 0.99, superior al valor 0.9 recomendado. Estos valores sugieren que el ajuste es bueno al considerar toda la población y no únicamente la muestra extraída. No procede considerar el resto de medidas por ser útiles sólo en el caso de comparar distintos modelos.

Por otro lado, las medidas incrementales de ajuste poseen todas valores superiores al nivel de aceptación fijado en 0.9 (AGFI = 0.96; NFI = 0.97; TLI = 0.96; CFI = 0.98; IFI = 0.98; RFI = 0.95) siendo medidas muy buenas.

En cuanto a las medidas de parsimonia, la chi-cuadrado normada toma un valor aproximado de 4.5 quedando por debajo del límite superior que es 5. Dado que el resto de parámetros es útil para la comparación de modelos alternativos que no poseemos podemos concluir que las medidas de ajuste de parsimonia son buenas.

**Tabla 5.16: Medidas de bondad de ajuste: desempeño organizacional**

| | **Valores de la escala** |
|---|---|
| **Medidas de ajuste absoluto** | |
| Grados de libertad | 5 |
| Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación | 22.32 ($p < 0.01$) |
| Parámetro de no centralidad (NCP) | 17.32 |
| Índice de bondad del ajuste (GFI) | 0.99 |
| Residuo cuadrático medio (RMSR) | 0.088 |
| Índice de validación cruzada esperada (ECVI) | 0.27 |
| **Medidas de ajuste incremental** | |
| Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) | 0.96 |
| Índice de ajuste normal (NFI) | 0.97 |
| Índice Tucker-Lewis (TLI o NNFI) | 0.96 |
| Índice de ajuste comparado (CFI) | 0.98 |
| Índice de ajuste incremental (IFI) | 0.98 |
| Índice de ajuste relativo (RFI) | 0.95 |
| **Medidas de ajuste de parsimonia** | |
| Chi-cuadrado normada | 4.464 |
| Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI) | 0.33 |
| Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) | 0.49 |
| Criterio de información de Akaike (AIC) | 42.32 |

Estos resultados muestran un ajuste bueno del modelo de medida y otorgan validez convergente a la escala "desempeño organizacional".

Respecto a la consistencia interna (tabla 5.17), el coeficiente Alpha de Cronbach adquiere el valor 0.866, resultando satisfactorio por situarse entre el intervalo 0.8-0.9. Dicho valor no se verá mejorado en ningún

caso al eliminar cualquiera de los ítems. Además la fiabilidad compuesta es de 0.905 y la varianza extraída de 0.659, valores que quedan por encima del nivel de aceptación fijado en 0.7 y 0.5 respectivamente.

**Tabla 5.17: Consistencia interna de la escala: desempeño organizacional**

| | **Alpha de Cronbach**: 0.866 | **Fiabilidad compuesta**: 0.905<br>**Varianza extraída**: 0.659 |
|---|---|---|
| | *$\alpha$ si se elimina este indicador* | *Errores estandarizados* |
| I1 | 0.812 | 0.16 |
| I2 | 0.825 | 0.27 |
| I3 | 0.824 | 0.26 |
| I4 | 0.866 | 0.54 |
| I5 | 0.861 | 0.48 |

Considerados en su conjunto, los datos anteriores aportan también consistencia interna a la escala. La evaluación de la escala de medida "desempeño organizacional" nos ha permitido comprobar que los indicadores considerados son medidas válidas y fiables de esta variable latente. Los resultados anteriores otorgan en su conjunto, validez convergente y consistencia interna a la escala propuesta.

Una vez analizados los instrumentos de medida resumimos los principales indicadores en la tabla 5.18, donde podemos observar como en todos los casos el valor de la fiabilidad compuesta es mayor que el coeficiente Alpha de Cronbach. Esto es debido a que la fiabilidad compuesta incorpora en su estimación las varianzas de los errores y, al ser éstos bajos, se mejora el indicador de fiabilidad compuesta.

**Tabla 5.18: Instrumentos de medida**

| Escala y dimensiones | | Nº de ítems | Coef. Alpha | Fiabilidad compuesta | Varianza extraída |
|---|---|---|---|---|---|
| Capacidad de absorción | Potencial | 10 | 0.897 | 0.97 | 0.79 |
| | Realizada | 8 | 0.878 | 0.96 | 0.76 |
| Espíritu emp. corporativo | Proactividad | 5 | 0.884 | 0.923 | 0.707 |
| | Innovación | 9 | 0.920 | 0.953 | 0.695 |
| | Autorrenovación | 7 | 0.898 | 0.939 | 0.688 |
| | Creación de negocios nuevos | 5 | 0.846 | 0.901 | 0.648 |
| *Slack* | | 4 | 0.854 | 0.907 | 0.711 |
| Desempeño | | 5 | 0.866 | 0.905 | 0.659 |

Podemos observar como en todos los casos el valor de la fiabilidad compuesta es mayor que el coeficiente Alpha de Cronbach. Esto es debido a que la fiabilidad compuesta incorpora en su estimación las varianzas de los errores y, al ser éstos bajos, se mejora el indicador de fiabilidad compuesta.

Para finalizar debemos comprobar la existencia de validez discriminante entre todos los constructos que serán incluidos en el modelo de medida. Si existiera una alta correlación entre dos constructos (> a 0.9 o incluso a 0.8) sería indicativo de que ambos conceptos explican información redundante y no existiría validez discriminante entre ellos (Hair et al., 1999). Una vez obtenida la matriz de correlaciones entre los constructos se verificó que no existía ninguna correlación elevada entre ningún par de constructos pues todas ellas arrojaron valores menores que 0.7, lo que nos asegura la existencia de validez discriminante en el modelo propuesto.

## 5.4. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO

Una vez analizados y estimados los diferentes instrumentos de medida, pasamos a especificar y estimar el modelo estructural propuesto. También procederemos al ajuste del modelo definitivo y a la estimación de los parámetros estructurales. Dado el tipo de variables utilizadas y las relaciones planteadas en nuestra hipótesis, el análisis causal basado en las ecuaciones estructurales constituye la técnica más apropiada para el análisis de los datos.

El objetivo de un modelo de ecuaciones lineales estructurales es investigar las relaciones establecidas entre los conceptos de forma simultánea y más detallada, para que pueda resultar interesante desde una perspectiva gerencial. De esta forma, permite estimar relaciones de dependencia múltiple y cruzada y tiene la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y de tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

Existen tres estrategias principales en la utilización de sistemas de ecuaciones estructurales: la estrategia de modelización confirmatoria, la estrategia de modelos rivales y la estrategia de desarrollo del modelo. En el presente trabajo de investigación no procede comparar modelos por lo que descartamos la estrategia de modelos rivales. Tampoco utilizaremos la estrategia de desarrollo del modelo ya que, tras proponer un modelo, éste se modifica sucesivamente mejorándolo hasta alcanzar un buen ajuste, pero cualquier modificación debería estar fundamentada en la teoría, y no en que el ajuste del modelo sea mejor. Además la estrategia de desarrollo de modelo obliga a ser muy cautos en la generalización de resultados pues, si se realizan muchas modificaciones, el modelo podría justificarse más sobre la base empírica que sobre la base teórica. Por ello, la estrategia seleccionada en el presente trabajo es la estrategia de modelización confirmatoria.

El procedimiento que seguimos fue desarrollar un modelo basado en la teoría y programar las ecuaciones estructurales, incorporando los coeficientes utilizados para la investigación del conjunto de hipótesis. Seguidamente, se estima en el programa estadístico LISREL el conjunto de parámetros del modelo estructural (coeficientes beta y gamma) representativos de cada hipótesis. Finalmente, siguiendo el procedimiento ya comentado, se determina la validez del modelo global y la relevancia estadística de cada parámetro estimado, así como la bondad del ajuste del modelo.

### 5.4.1. Desarrollo y especificación del modelo

Para desarrollar un modelo el primer paso es el análisis profundo de la teoría que lo sustente. Los modelos de ecuaciones estructurales deben estar más guiados por la teoría que por los resultados empíricos, de tal forma que las relaciones causales que se establecen deben estar perfectamente justificadas. Si el modelo no está bien fundamentado con apoyo teórico, cualquier investigación, análisis o conclusiones que se obtengan carecerán de validez (Hair et al., 1999). Esta tarea ya fue realizada en el capítulo 4.

Debemos elaborar un modelo que incluya los conceptos esenciales, pero debemos considerar que, aunque no existe un límite teórico sobre el número de variables, si incluimos demasiadas (más de 20 conceptos), nos encontraremos con problemas prácticos de significación incluso antes de superar el límite del problema informático. El investigador nunca debe omitir un concepto considerando únicamente que el número de variables es demasiado grande, pero debe reconocer los beneficios de crear un modelo teórico que sea conciso y parsimonioso. Por otra parte, debemos intentar evitar caer en el grave error de especificación que se produciría si omitimos una o más variables predictivas claves. Es conveniente,

igualmente, elaborar un modelo recursivo y no saturado[20], por presentar un alto interés desde un punto de vista estratégico (Bisquerra, 1989). Por consiguiente, se han introducido inicialmente ocho conceptos estratégicamente significativos y se ha usado un modelo recursivo y no saturado.

La especificación del modelo estructural consiste en representar las hipótesis del modelo teórico en un sistema de ecuaciones estructurales que relaciona variables latentes endógenas y exógenas. Las variables latentes son conceptos supuestos y no observados que sólo pueden ser aproximados mediante variables observables o medibles y son de naturaleza exógena si no están causadas o explicadas por ninguna de las variables del modelo, mientras que serán de naturaleza endógena si son variables que el modelo pretende explicar.

El modelo propuesto considera como variables latentes exógenas el *slack* ($\xi_1$) y la proactividad ($\xi_2$), el resto son variables endógenas. En concreto, la innovación ($\eta_1$) es una variable endógena de primer grado, pues es explicada sólo por variables exógenas mientras que la capacidad de absorción potencial ($\eta_2$), la capacidad de absorción realizada ($\eta_3$), la creación de negocios nuevos ($\eta_4$), la autorrenovación ($\eta_5$) y el desempeño ($\eta_6$) son variables endógenas de segundo grado ya que son dependientes de variables endógenas.

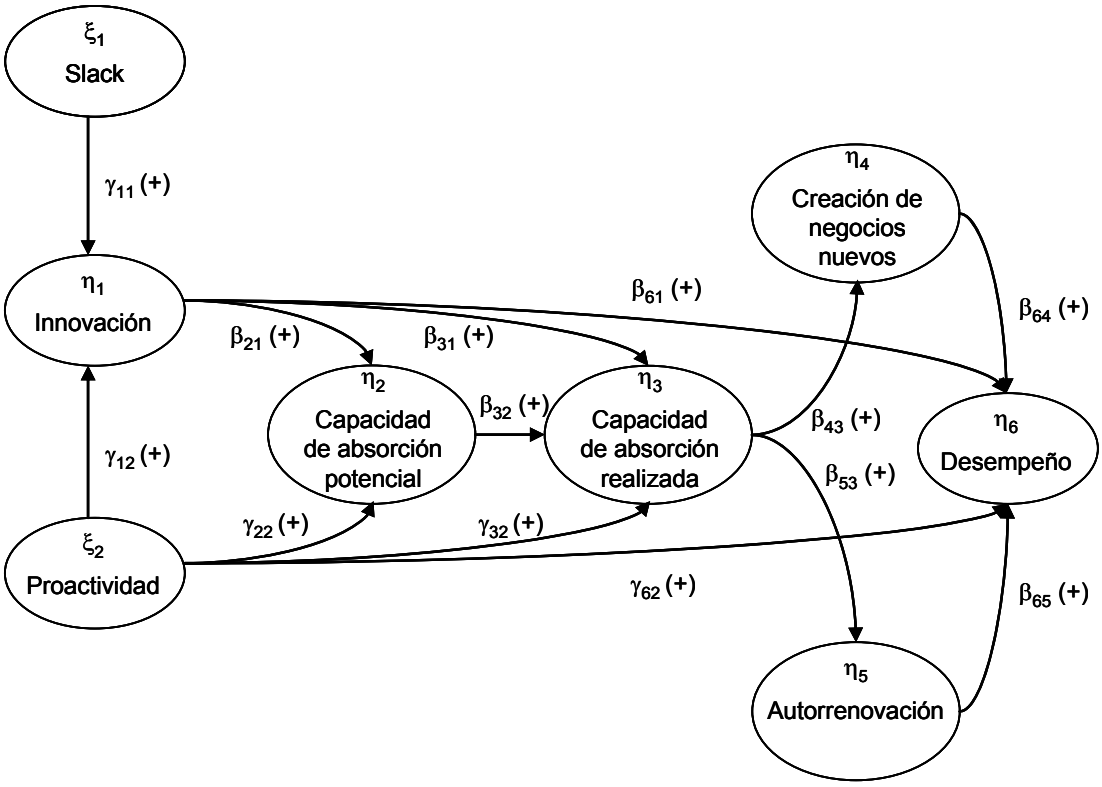
A continuación procedemos a la construcción de un diagrama de secuencias o *path diagram* de relaciones causales. Este diagrama no es sólo una representación de las relaciones predictivas entre constructos[21] (relaciones variables dependientes e independientes), sino que nos

[20] Un modelo es recursivo cuando los efectos causales sobre las variables dependientes es unidireccional y es a su vez un modelo no saturado si no se introducen todos los efectos posibles que no son recíprocos.

[21] Las relaciones causales se suponen que son lineales.

permite observar también las relaciones asociativas (correlaciones) entre los constructos e indicadores. El diagrama de secuencias, que recoge todas las relaciones causales entre estas variables[22], aparece reflejado en la figura 5.6.

**Figura 5.6: Modelo estructural propuesto**




Seguidamente se procedió a trasladar el diagrama de secuencias a la forma de ecuaciones estructurales (tabla 5.19) para definir tanto el modelo estructural como el modelo de medida. La tabla 5.20 muestra las seis ecuaciones estructurales, una por cada constructo endógeno, que constituyen el modelo estructural.

[22] 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.

**Tabla 5.19: Ecuaciones del modelo estructural**

| |
|---|
| $\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \zeta_1$ |
| $\eta_2 = \gamma_{22}\xi_2 + \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2$ |
| $\eta_3 = \gamma_{32}\xi_2 + \beta_{31}\eta_1 + \beta_{32}\eta_2 + \zeta_3$ |
| $\eta_4 = \beta_{43}\eta_3 + \zeta_4$ |
| $\eta_5 = \beta_{53}\eta_3 + \zeta_5$ |
| $\eta_6 = \gamma_{62}\xi_2 + \beta_{61}\eta_1 + \beta_{64}\eta_4 + \beta_{65}\eta_5 + \zeta_6$ |

Del mismo modo, la tabla 5.20 recoge un modelo de medida tanto para los constructos exógenos como para los constructos endógenos[23].

**Tabla 5.20: Ecuaciones del modelo de medida inicial**

| | | | |
|---|---|---|---|
| C1 ($X_1$) = $\lambda^X_{11}\xi_1 + \delta_1$<br>C2 ($X_2$) = $\lambda^X_{21}\xi_1 + \delta_2$<br>C3 ($X_3$) = $\lambda^X_{31}\xi_1 + \delta_3$<br>C4 ($X_4$) = $\lambda^X_{41}\xi_1 + \delta_4$ | *Slack* ($\xi_1$) | A81 ($Y_{20}$) = $\lambda^Y_{13}\eta_3 + \varepsilon_{20}$<br>A82 ($Y_{21}$) = $\lambda^Y_{23}\eta_3 + \varepsilon_{21}$<br>A83 ($Y_{22}$) = $\lambda^Y_{33}\eta_3 + \varepsilon_{22}$<br>A84 ($Y_{23}$) = $\lambda^Y_{43}\eta_3 + \varepsilon_{23}$<br>A85 ($Y_{24}$) = $\lambda^Y_{53}\eta_3 + \varepsilon_{24}$<br>A86 ($Y_{25}$) = $\lambda^Y_{63}\eta_3 + \varepsilon_{25}$<br>A101 ($Y_{26}$) = $\lambda^Y_{73}\eta_3 + \varepsilon_{26}$<br>A102 ($Y_{27}$) = $\lambda^Y_{83}\eta_3 + \varepsilon_{27}$ | Capacidad de absorción realizada ($\eta_3$) |
| B11 ($X_5$) = $\lambda^X_{12}\xi_2 + \delta_5$<br>B12 ($X_6$) = $\lambda^X_{22}\xi_2 + \delta_6$<br>B13 ($X_7$) = $\lambda^X_{32}\xi_2 + \delta_7$<br>B14 ($X_8$) = $\lambda^X_{42}\xi_2 + \delta_8$<br>B15 ($X_9$) = $\lambda^X_{52}\xi_2 + \delta_9$ | Proactividad ($\xi_2$) | B51 ($Y_{28}$) = $\lambda^Y_{14}\eta_4 + \varepsilon_{28}$<br>B52 ($Y_{29}$) = $\lambda^Y_{24}\eta_4 + \varepsilon_{29}$<br>B53 ($Y_{30}$) = $\lambda^Y_{34}\eta_4 + \varepsilon_{30}$<br>B54 ($Y_{31}$) = $\lambda^Y_{44}\eta_4 + \varepsilon_{31}$<br>B55 ($Y_{32}$) = $\lambda^Y_{54}\eta_4 + \varepsilon_{32}$ | Creación de negocios nuevos ($\eta_4$) |
| B31 ($Y_1$) = $\lambda^Y_{11}\eta_1 + \varepsilon_1$<br>B32 ($Y_2$) = $\lambda^Y_{21}\eta_1 + \varepsilon_2$<br>B33 ($Y_3$) = $\lambda^Y_{31}\eta_1 + \varepsilon_3$<br>B34 ($Y_4$) = $\lambda^Y_{41}\eta_1 + \varepsilon_4$<br>B35 ($Y_5$) = $\lambda^Y_{51}\eta_1 + \varepsilon_5$<br>B36 ($Y_6$) = $\lambda^Y_{61}\eta_1 + \varepsilon_6$<br>B37 ($Y_7$) = $\lambda^Y_{71}\eta_1 + \varepsilon_7$<br>B38 ($Y_8$) = $\lambda^Y_{81}\eta_1 + \varepsilon_8$<br>B39 ($Y_9$) = $\lambda^Y_{91}\eta_1 + \varepsilon_9$ | Innovación ($\eta_1$) | B41 ($Y_{33}$) = $\lambda^Y_{15}\eta_5 + \varepsilon_{33}$<br>B42 ($Y_{34}$) = $\lambda^Y_{25}\eta_5 + \varepsilon_{34}$<br>B43 ($Y_{35}$) = $\lambda^Y_{35}\eta_5 + \varepsilon_{35}$<br>B44 ($Y_{36}$) = $\lambda^Y_{45}\eta_5 + \varepsilon_{36}$<br>B45 ($Y_{37}$) = $\lambda^Y_{55}\eta_5 + \varepsilon_{37}$<br>B46 ($Y_{36}$) = $\lambda^Y_{65}\eta_5 + \varepsilon_{38}$<br>B47 ($Y_{39}$) = $\lambda^Y_{75}\eta_5 + \varepsilon_{39}$ | Autorrenovación ($\eta_5$) |
| A21 ($Y_{10}$) = $\lambda^Y_{12}\eta_2 + \varepsilon_{10}$<br>A22 ($Y_{11}$) = $\lambda^Y_{22}\eta_2 + \varepsilon_{11}$<br>A23 ($Y_{12}$) = $\lambda^Y_{32}\eta_2 + \varepsilon_{12}$<br>A24 ($Y_{13}$) = $\lambda^Y_{42}\eta_2 + \varepsilon_{13}$<br>A25 ($Y_{14}$) = $\lambda^Y_{52}\eta_2 + \varepsilon_{14}$<br>A51 ($Y_{15}$) = $\lambda^Y_{62}\eta_2 + \varepsilon_{15}$<br>A52 ($Y_{16}$) = $\lambda^Y_{72}\eta_2 + \varepsilon_{16}$<br>A53 ($Y_{17}$) = $\lambda^Y_{82}\eta_2 + \varepsilon_{17}$<br>A54 ($Y_{18}$) = $\lambda^Y_{92}\eta_2 + \varepsilon_{18}$<br>A55 ($Y_{19}$) = $\lambda^Y_{102}\eta_2 + \varepsilon_{19}$ | Capacidad de absorción potencial ($\eta_2$) | I1 ($Y_{40}$) = $\lambda^Y_{16}\eta_6 + \varepsilon_{40}$<br>I2 ($Y_{41}$) = $\lambda^Y_{26}\eta_6 + \varepsilon_{41}$<br>I3 ($Y_{42}$) = $\lambda^Y_{36}\eta_6 + \varepsilon_{42}$<br>I4 ($Y_{43}$) = $\lambda^Y_{46}\eta_6 + \varepsilon_{43}$<br>I5 ($Y_{44}$) = $\lambda^Y_{56}\eta_6 + \varepsilon_{44}$ | Desempeño ($\eta_6$) |

[23] 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).

Se ha 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, no es recomendable excepto en situaciones muy específicas por la existencia de una fuerte carga teórica (Hair, et al., 1999). Igualmente, el modelo propuesto cumple la recomendación de lograr que cada constructo esté representado por tres o más indicadores, aumentado así considerablemente la posibilidad de alcanzar una solución factible (Ding, Velicer y Harlow, 1995).

### 5.4.2. Identificación del modelo

A continuación es preciso asegurar que el modelo propuesto está identificado. Esto consiste en garantizar que la estimación va a proporcionar un valor único y consistente para cada uno de los parámetros que debemos estimar, es decir, habrá que verificar que la matriz de entrada de las variables observadas permite obtener estimaciones únicas de los parámetros no conocidos[24]. Para ello, debemos asegurar que el modelo tiene más ecuaciones que incógnitas. No existe una regla aislada que establezca la identificación de un modelo, pero se suelen usar dos normas básicas: las condiciones de orden y rango. La condición de orden señala que la condición necesaria para que el modelo está 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. En el modelo propuesto esta condición se cumple ya que el número de parámetros a estimar es 121 < 1326[25]. Esto además supone que los grados de libertad

[24] Se dice que un modelo está identificado si la matriz de entrada de las variables observadas está generada por un, y sólo un, conjunto de parámetros.

[25] $p \leq 1/2\ (k + t)\ (k + t + 1)$, siendo $p$ el número de parámetros a estimar, $k$ el número de indicadores exógenos (9 en el modelo propuesto) y $t$ el número de indicadores endógenos (42); $p$ es 121: $9(\lambda^X) + 42(\lambda^y) + 9(\delta) + 42(\varepsilon) + 5(\gamma) + 8(\beta) + 6(\zeta)$, donde $\lambda^X$ son los parámetros entre las variables latentes exógenas y su medida, $\lambda^y$ son los parámetros entre las variables latentes endógenas y su medida, $\delta$ son los errores de medida de los indicadores de las variables exógenas, $\varepsilon$ son los errores de medida de los indicadores de las variables endógenas, $\gamma$ representa la relación

sean mayores que 0[26], el modelo final tiene 1020 grados de libertad, cumpliendo, por tanto, esta condición. Al igual que en otras técnicas multivariantes, es interesante conseguir un ajuste aceptable con los mayores grados de libertad posibles[27]. Por otra parte, la condición de rango afirma que es condición suficiente pero no necesaria que todos los indicadores se relaciones 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.

### 5.4.3. Estimación del modelo

Una vez que hemos asegurado que las estimaciones de los parámetros van a ser únicas, es necesario determinar cuál va a ser el método más adecuado para estimar el modelo. Del mismo modo que procedimos con los modelos de medida, en primer lugar comprobamos la condición de normalidad multivariante de las variables muestrales que forman parte del modelo estructural. De este modo, para un nivel de significación del 5%, se obtuvieron diferencias significativas en asimetría, curtosis y en la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, por ser los valores *p* inferiores al nivel de significación establecido (tabla 5.21). Todo ello indica que los datos no se distribuyen según una función normal por lo que podríamos usar el método WLS. Sin embargo, en este caso no es posible hallar la matriz de varianzas asintóticas al disponer de una muestra reducida en proporción al número de ítems medidos. Por todo ello se hace necesario utilizar la técnica de mínimos cuadrados no ponderados o ULS.

---

entre una variable latente exógena y una endógena, $\beta$ la relación entre dos variables latentes endógenas y, finalmente, $\zeta$ son los términos de perturbación de las variables latentes endógenas; es decir $121 \leq \frac{1}{2}(9 + 42)(9 + 42 + 1) = 1326$.

[26] Cada coeficiente estimado gasta un grado de libertad.

[27] Un "modelo identificado" es aquel que tiene cero grados de libertad, un "modelo sobreidentificado" tiene un número positivo de grados de libertad y un "modelo infraestimado" tiene negativos grados de libertad (Hair, et al., 1999). El objetivo es obtener un modelo sobreidentificado pues, aunque el modelo identificado consigue un ajuste perfecto, no se puede generalizar.

**Tabla 5.21: Test de normalidad multivariante para las variables observadas**

| Asimetría | | Curtosis | | Asimetría y curtosis | |
|---|---|---|---|---|---|
| *z-score* | *p-value* | *z-score* | *p-value* | *Chi-square* | *p-value* |
| 24.373 | 0.00 | 10.579 | 0.00 | 705.960 | 0.00 |

Para la estimación de los parámetros es necesario programar el modelo de medida, así como el estructural. En el primer caso se indicaron las relaciones entre las variables observadas y sus respectivas variables latentes a programa informático LISREL. Por último, se programó también el modelo estructural indicando las relaciones estructurales entre las variables latentes.

Previo a cualquiera de estos análisis, es preciso asegurar que no existen estimaciones infractorias, que son aquellas que se exceden los límites aceptables. Las estimaciones infractorias más habituales están relacionadas con las varianzas de error negativas. Si éstas existieran deberían ser remediadas antes de cualquier otro análisis fijando la varianza del error a un valor muy reducido de 0.005 y volviendo a estimar el modelo (Hair, et al., 1999). En nuestro caso no se ha producido ningún problema de este tipo.

A continuación comprobamos la significación alcanzada por los coeficientes del modelo de medida de modo que, para un nivel de significación del 5% todos los valores fuesen estadísticamente diferentes de cero ($t > 1.96$). Los valores de las cargas factoriales aparecen reflejados en la tabla 5.22. Como se puede observar, existen ciertos ítems cuyas cargas no alcanzan el valor recomendado para la fiabilidad individual. Es el caso de los ítems A24, A53, A81, B38, B51 y C1 lo que refleja que el porcentaje de varianza explicada de estas variables es algo bajo, por lo que resulta recomendable eliminarlos del modelo. Estos indicadores deben ser eliminados uno a uno estimando nuevamente el modelo tras cada exclusión, para evitar con ello suprimir un indicador que

pudiera ser significativo en un paso posterior. De igual modo, antes de cada estimación debe comprobarse siempre si las variables cumplen con la condición de normalidad, para utilizar un método de estimación u otro.

Este ha sido el modo de proceder y, al no cumplir en ningún caso la condición de normalidad, se estimaron siempre los parámetros a través del método ULS. A continuación hemos ido eliminado los ítems uno a uno empezando por aquel cuya significación o fiabilidad individual fuese menor. Por ello en primer lugar se eliminó el ítem A53 ($R^2$ = 0.21) y luego el resto siempre volviendo a estimar el modelo tras cada exclusión. Los ítems A54, A55, A83, A101, B42, B43 e I1 presentan fiabilidades individuales algo inferiores al valor recomendado (0.4) pero puesto que son valores muy próximos a éste y dado que sus cargas son en todos los casos bastante superiores a 0.5, hemos decidido mantenerlos pues creemos que su eliminación no compensaría la pérdida de información que de ella se derivaría.

**Tabla 5.22: Validez y fiabilidad: modelos inicial y final**

| **Indicadores** | | **Escala inicial** | | **Escala final** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* |
| Capacidad de absorción potencial | A21 | 0.74 (25.24) | 0.54 | 0.74 (24.08) | 0.55 |
| | A22 | 0.81 (27.20) | 0.65 | 0.82 (26.10) | 0.67 |
| | A23 | 0.80 (27.23) | 0.64 | 0.81 (25.88) | 0.65 |
| | A24 | 0.51 (18.04) | 0.26 | Eliminado | |
| | A25 | 0.88 (29.44) | 0.77 | 0.86 (27.42) | 0.74 |
| | A51 | 0.71 (24.58) | 0.51 | 0.70 (23.04) | 0.49 |
| | A52 | 0.74 (25.60) | 0.51 | 0.73 (23.93) | 0.54 |
| | A53 | 0.46 (16.32) | 0.21 | Eliminado | |
| | A54 | 0.64 (22.35) | 0.41 | 0.62 (20.66) | 0.39 |
| | A55 | 0.63 (21.84) | 0.39 | 0.60 (20.03) | 0.36 |
| Capacidad de absorción realizada | A81 | 0.53 (18.47) | 0.28 | Eliminado | |
| | A82 | 0.79 (26.15) | 0.62 | 0.79 (24.95) | 0.62 |
| | A83 | 0.59 (20.19) | 0.35 | 0.58 (19.36) | 0.35 |
| | A84 | 0.77 (25.81) | 0.60 | 0.79 (25.06) | 0.62 |
| | A85 | 0.78 (25.82) | 0.60 | 0.78 (24.94) | 0.61 |
| | A86 | 0.79 (26.18) | 0.62 | 0.80 (25.32) | 0.64 |
| | A101 | 0.62 (21.38) | 0.39 | 0.62 (20.68) | 0.39 |
| | A102 | 0.79 (26.02) | 0.62 | 0.77 (24.86) | 0.59 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Proactividad | B11 | 0.81 (26.96) | 0.65 | 0.81 (26.48) | 0.65 |
| | B12 | 0.84 (27.67) | 0.70 | 0.83 (26.93) | 0.68 |
| | B13 | 0.68 (23.88) | 0.46 | 0.68 (23.33) | 0.46 |
| | B14 | 0.73 (25.35) | 0.54 | 0.74 (25.05) | 0.55 |
| | B15 | 0.77 (26.04) | 0.59 | 0.77 (25.70) | 0.60 |
| Innovación | B31 | 0.81 (31.48) | 0.65 | 0.82 (30.96) | 0.68 |
| | B32 | 0.81 (31.54) | 0.66 | 0.82 (30.88) | 0.67 |
| | B33 | 0.75 (29.35) | 0.56 | 0.76 (28.96) | 0.58 |
| | B34 | 0.76 (29.94) | 0.57 | 0.75 (28.76) | 0.57 |
| | B35 | 0.70 (27.73) | 0.48 | 0.70 (27.11) | 0.49 |
| | B36 | 0.74 (29.08) | 0.55 | 0.77 (29.11) | 0.59 |
| | B37 | 0.74 (29.01) | 0.54 | 0.76 (29.11) | 0.58 |
| | B38 | 0.55 (22.34) | 0.30 | Eliminado | |
| | B39 | 0.83 (32.39) | 0.69 | 0.85 (31.93) | 0.72 |
| Autorrenovación | B41 | 0.75 (27.68) | 0.56 | 0.75 (27.30) | 0.57 |
| | B42 | 0.61 (23.16) | 0.37 | 0.61 (22.81) | 0.37 |
| | B43 | 0.60 (22.99) | 0.36 | 0.60 (22.59) | 0.36 |
| | B44 | 0.81 (29.56) | 0.66 | 0.81 (29.12) | 0.66 |
| | B45 | 0.85 (30.45) | 0.72 | 0.85 (30.07) | 0.72 |
| | B46 | 0.78 (28.63) | 0.61 | 0.78 (28.15) | 0.61 |
| | B47 | 0.75 (27.77) | 0.57 | 0.76 (27.48) | 0.57 |
| Creación de negocios nuevos | B51 | 0.54 (19.61) | 0.29 | Eliminado | |
| | B52 | 0.80 (26.34) | 0.64 | 0.79 (24.22) | 0.63 |
| | B53 | 0.74 (25.16) | 0.55 | 0.74 (23.39) | 0.54 |
| | B54 | 0.78 (26.00) | 0.61 | 0.78 (24.27) | 0.62 |
| | B55 | 0.80 (26.49) | 0.65 | 0.80 (24.59) | 0.64 |
| *Slack* | C1 | 0.57 (17.91) | 0.32 | Eliminado | |
| | C2 | 0.70 (20.88) | 0.49 | 0.69 (18.40) | 0.47 |
| | C3 | 0.86 (24.17) | 0.74 | 0.87 (21.14) | 0.76 |
| | C4 | 0.89 (23.80) | 0.79 | 0.86 (21.02) | 0.74 |
| Desempeño | I1 | 0.63 (16.74) | 0.39 | 0.62 (16.75) | 0.38 |
| | I2 | 0.64 (17.29) | 0.41 | 0.63 (16.77) | 0.40 |
| | I3 | 0.68 (18.34) | 0.47 | 0.68 (17.63) | 0.46 |
| | I4 | 0.91 (24.43) | 0.83 | 0.92 (23.66) | 0.84 |
| | I5 | 0.79 (21.72) | 0.62 | 0.80 (21.49) | 0.64 |

(*) Entre paréntesis los valores t

Llegados a este punto, procedía analizar las relaciones estructurales no significativas. Éste era el caso de la relación entre la innovación y la capacidad de absorción potencial ($t$ = 0.96 y $\beta_{21}$ = 0.068) y entre la innovación y el desempeño organizacional ($t$ = -0.52 y $\beta_{61}$ = -0.044). Se tuvieron en cuenta estas relaciones ($\eta_2 = \beta_{21}\eta_1$ y $\eta_6 = \beta_{61}\eta_1$) para concluir que las hipótesis H5 ($\beta_{21} > 0$) y H11 ($\beta_{61} > 0$) no pueden verificarse. Es decir, no puede decirse que exista una relación positiva entre la innovación y la capacidad potencial de absorber el conocimiento

ni tampoco se puede demostrar la existencia de una relación positiva entre la innovación y el desempeño organizacional.

Tras estas consideraciones, se obtuvo un modelo cuyo diagrama de secuencias mostramos en la figura 5.7, y cuyas ecuaciones estructurales quedan reflejadas en las tablas 5.23 y 5.24.

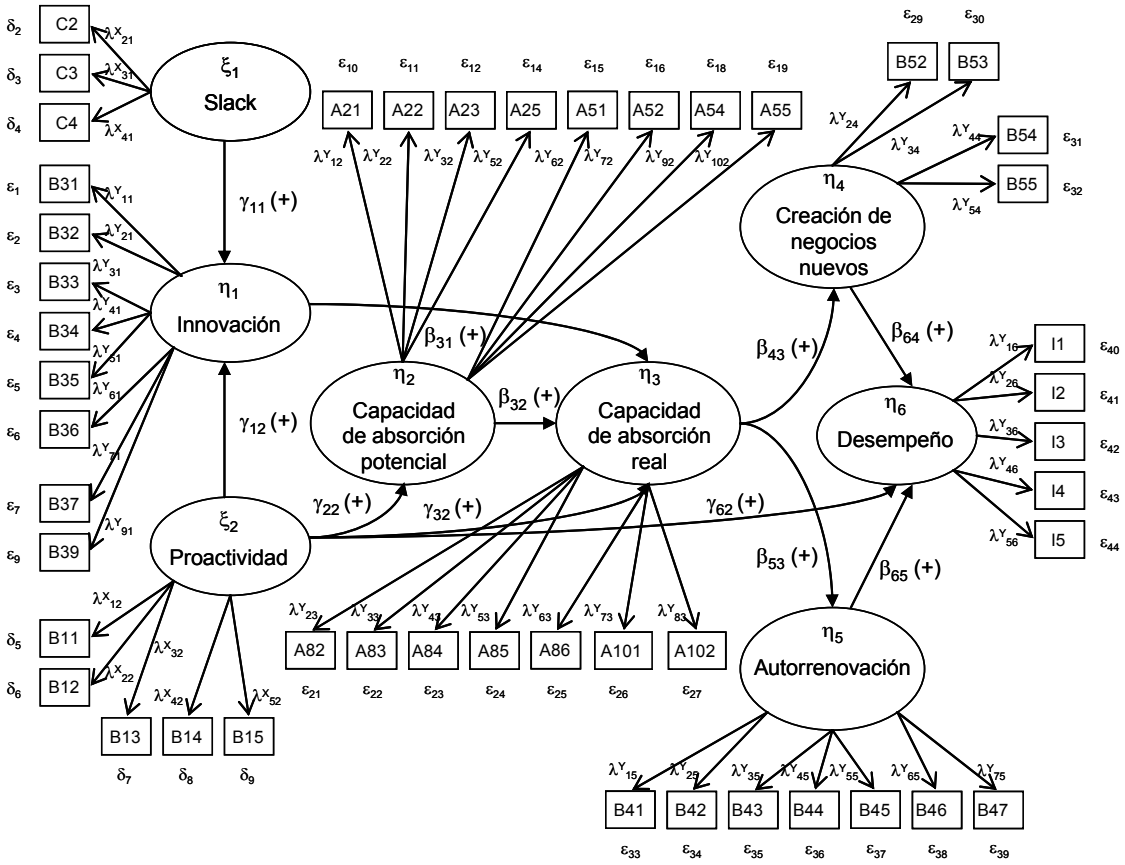
**Tabla 5.23: Ecuaciones estructurales para el modelo de medida final**

| | | | |
|---|---|---|---|
| C2 ($X_2$) = $\lambda^X_{21}\xi_1 + \delta_2$<br>C3 ($X_3$) = $\lambda^X_{31}\xi_1 + \delta_3$<br>C4 ($X_4$) = $\lambda^X_{41}\xi_1 + \delta_4$ | *Slack* ($\xi_1$) | A82 ($Y_{21}$) = $\lambda^Y_{23}\eta_3 + \varepsilon_{21}$<br>A83 ($Y_{22}$) = $\lambda^Y_{33}\eta_3 + \varepsilon_{22}$<br>A84 ($Y_{23}$) = $\lambda^Y_{43}\eta_3 + \varepsilon_{23}$<br>A85 ($Y_{24}$) = $\lambda^Y_{53}\eta_3 + \varepsilon_{24}$<br>A86 ($Y_{25}$) = $\lambda^Y_{63}\eta_3 + \varepsilon_{25}$<br>A101 ($Y_{26}$) = $\lambda^Y_{73}\eta_3 + \varepsilon_{26}$<br>A102 ($Y_{27}$) = $\lambda^Y_{83}\eta_3 + \varepsilon_{27}$ | Capacidad de absorción realizada ($\eta_3$) |
| B11 ($X_5$) = $\lambda^X_{12}\xi_2 + \delta_5$<br>B12 ($X_6$) = $\lambda^X_{22}\xi_2 + \delta_6$<br>B13 ($X_7$) = $\lambda^X_{32}\xi_2 + \delta_7$<br>B14 ($X_8$) = $\lambda^X_{42}\xi_2 + \delta_8$<br>B15 ($X_9$) = $\lambda^X_{52}\xi_2 + \delta_9$ | Proactividad ($\xi_2$) | B52 ($Y_{29}$) = $\lambda^Y_{24}\eta_4 + \varepsilon_{29}$<br>B53 ($Y_{30}$) = $\lambda^Y_{34}\eta_4 + \varepsilon_{30}$<br>B54 ($Y_{31}$) = $\lambda^Y_{44}\eta_4 + \varepsilon_{31}$<br>B55 ($Y_{32}$) = $\lambda^Y_{54}\eta_4 + \varepsilon_{32}$ | Creación de negocios nuevos ($\eta_4$) |
| B31 ($Y_1$) = $\lambda^Y_{11}\eta_1 + \varepsilon_1$<br>B32 ($Y_2$) = $\lambda^Y_{21}\eta_1 + \varepsilon_2$<br>B33 ($Y_3$) = $\lambda^Y_{31}\eta_1 + \varepsilon_3$<br>B34 ($Y_4$) = $\lambda^Y_{41}\eta_1 + \varepsilon_4$<br>B35 ($Y_5$) = $\lambda^Y_{51}\eta_1 + \varepsilon_5$<br>B36 ($Y_6$) = $\lambda^Y_{61}\eta_1 + \varepsilon_6$<br>B37 ($Y_7$) = $\lambda^Y_{71}\eta_1 + \varepsilon_7$<br>B39 ($Y_9$) = $\lambda^Y_{91}\eta_1 + \varepsilon_9$ | Innovación ($\eta_1$) | B41 ($Y_{33}$) = $\lambda^Y_{15}\eta_5 + \varepsilon_{33}$<br>B42 ($Y_{34}$) = $\lambda^Y_{25}\eta_5 + \varepsilon_{34}$<br>B43 ($Y_{35}$) = $\lambda^Y_{35}\eta_5 + \varepsilon_{35}$<br>B44 ($Y_{36}$) = $\lambda^Y_{45}\eta_5 + \varepsilon_{36}$<br>B45 ($Y_{37}$) = $\lambda^Y_{55}\eta_5 + \varepsilon_{37}$<br>B46 ($Y_{36}$) = $\lambda^Y_{65}\eta_5 + \varepsilon_{38}$<br>B47 ($Y_{39}$) = $\lambda^Y_{75}\eta_5 + \varepsilon_{39}$ | Autorrenovación ($\eta_5$) |
| A21 ($Y_{10}$) = $\lambda^Y_{12}\eta_2 + \varepsilon_{10}$<br>A22 ($Y_{11}$) = $\lambda^Y_{22}\eta_2 + \varepsilon_{11}$<br>A23 ($Y_{12}$) = $\lambda^Y_{32}\eta_2 + \varepsilon_{12}$<br>A25 ($Y_{14}$) = $\lambda^Y_{52}\eta_2 + \varepsilon_{14}$<br>A51 ($Y_{15}$) = $\lambda^Y_{62}\eta_2 + \varepsilon_{15}$<br>A52 ($Y_{16}$) = $\lambda^Y_{72}\eta_2 + \varepsilon_{16}$<br>A54 ($Y_{18}$) = $\lambda^Y_{92}\eta_2 + \varepsilon_{18}$<br>A55 ($Y_{19}$) = $\lambda^Y_{102}\eta_2 + \varepsilon_{19}$ | Capacidad de absorción potencial ($\eta_2$) | I1 ($Y_{40}$) = $\lambda^Y_{16}\eta_6 + \varepsilon_{40}$<br>I2 ($Y_{41}$) = $\lambda^Y_{26}\eta_6 + \varepsilon_{41}$<br>I3 ($Y_{42}$) = $\lambda^Y_{36}\eta_6 + \varepsilon_{42}$<br>I4 ($Y_{43}$) = $\lambda^Y_{46}\eta_6 + \varepsilon_{43}$<br>I5 ($Y_{44}$) = $\lambda^Y_{56}\eta_6 + \varepsilon_{44}$ | Desempeño ($\eta_6$) |

**Tabla 5.24: Ecuaciones confirmadas en el modelo estructural final**

| |
|---|
| $\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \zeta_1$ |
| $\eta_2 = \gamma_{22}\xi_2 + \zeta_2$ |
| $\eta_3 = \gamma_{32}\xi_2 + \beta_{31}\eta_1 + \beta_{32}\eta_2 + \zeta_3$ |
| $\eta_4 = \beta_{43}\eta_3 + \zeta_4$ |
| $\eta_5 = \beta_{53}\eta_3 + \zeta_5$ |
| $\eta_6 = \gamma_{62}\xi_2 + \beta_{64}\eta_4 + \beta_{65}\eta_5 + \zeta_6$ |

**Figura 5.7: Modelo estructural final**




Con la finalidad de de ser analizada, la matriz de correlaciones se describe en la tabla A3.1, en el anexo 3.

### 5.4.4. Evaluación del modelo

Una vez que el modelo ha sido estimado, es necesario evaluar la calidad del ajuste, que mide la correspondencia entre la matriz de entrada real u observada, con la que se predice el modelo propuesto. Por ello, a continuación estudiamos la bondad del ajuste global. En la tabla 5.25 se muestran todas las medidas, tanto de ajuste absoluto, como incremental y de parsimonia del modelo propuesto.

**Tabla 5.25: Medidas de bondad de ajuste: modelo final**

| | **Valores de la escala** |
|---|---|
| **Medidas de ajuste absoluto** | Modelo final |
| Grados de libertad | 1020 |
| Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación | 2481.71 (p < 0.01) |
| Parámetro de no centralidad (NCP) | 1461.71 |
| Índice de bondad del ajuste (GFI) | 0.95 |
| Residuo cuadrático medio (RMSR) | 0.084 |
| Índice de validación cruzada esperada (ECVI) | 19.27 |
| **Medidas de ajuste incremental** | |
| Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) | 0.94 |
| Índice de ajuste normal (NFI) | 0.94 |
| Índice Tucker-Lewis (TLI o NNFI) | 0.99 |
| Índice de ajuste comparado (CFI) | 0.99 |
| Índice de ajuste incremental (IFI) | 0.99 |
| Índice de ajuste relativo (RFI) | 0.94 |
| **Medidas de ajuste de parsimonia** | |
| Chi-cuadrado normada | 2.433 |
| Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI) | 0.86 |
| Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) | 0.89 |
| Criterio de información de Akaike (AIC) | 2697.71 |

Todos los índices muestran un ajuste muy bueno del modelo en el modelo final. Respecto al ajuste absoluto, la chi cuadrado toma un valor de 2481.71 con 1020 grados de libertad resultando, como era de esperar por trabajar con una muestra grande, significativo. Para completar este estadístico hemos comprobado que el indicador GFI (0.95) toma un valor dentro del margen de aceptabilidad (por encima de 0.90). Por tanto, de manera conjunta, el modelo presenta unos indicadores de ajuste absoluto aceptables.

Por otra parte, todo el conjunto de medidas de ajuste incremental presenta valores superiores al mínimo recomendado de 0.90 (AGFI = 0.94; NFI = 0.94; TLI = 0.99; CFI = 0.99; IFI = 0.99; RFI = 0.94) asegurando que el incremento de ajuste con respecto al modelo nulo es altamente significativo.

Finalmente, para el ajuste de parsimonia, el indicador de la chi cuadrado normada toma un valor de 2.433, que queda dentro del

intervalo de valores aceptables, suponiendo así que no existe ni un sobreajuste a los datos, ni una mala representación de la información recogida en la matriz de correlaciones. Por tanto, teniendo en cuenta todas las medidas de ajuste, podemos concluir que el modelo final propuesto se ajusta bien a los datos observados, siendo una buena representación de los mismos.

Una vez comprobado que el modelo presenta un buen ajuste global, es preciso analizar el ajuste del modelo de medida, así como el ajuste del modelo estructural. El primero indica si los conceptos teóricos o variables latentes del modelo están correctamente medidos con las variables observadas. Como se establece en la tabla 5.26, todos los indicadores de las variables presentan cargas factoriales elevadas, todas superiores al nivel recomendado de 0.4, y estadísticamente significativas ($t$ > 1.96), es decir, que todos los indicadores tienen un peso importante sobre la variable que miden. Respecto a la fiabilidad individual de cada indicador, o proporción de varianza que el indicador tiene en común con su variable latente, todos son muy buenos, ya que son valores superiores a 0.4 (y en muy pocos casos muy próximos a este valor). Todo esto demuestra que las variables miden correctamente los constructos considerados.

**Tabla 5.26: Consistencia interna del modelo**

| **Capacidad de absorción potencial** | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* | **Fiabilidad compuesta**: 0.905<br>**Varianza extraída**: 0.548<br>*Errores estandarizados* |
|---|---|---|---|
| A21 | 0.74 (24.08) | 0.55 | 0.45 |
| A22 | 0.82 (26.10) | 0.67 | 0.33 |
| A23 | 0.81 (25.88) | 0.65 | 0.35 |
| A25 | 0.86 (27.42) | 0.74 | 0.26 |
| A51 | 0.70 (23.04) | 0.49 | 0.51 |
| A52 | 0.73 (23.93) | 0.54 | 0.46 |
| A54 | 0.62 (20.66) | 0.39 | 0.61 |
| A55 | 0.60 (20.03) | 0.36 | 0.64 |

| **Capacidad de absorción realizada** | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* | **Fiabilidad compuesta**: 0.892<br>**Varianza extraída**: 0.544 |
|---|---|---|---|
| | | | *Errores estandarizados* |
| A82 | 0.79 (24.95) | 0.62 | 0.38 |
| A83 | 0.58 (19.36) | 0.35 | 0.66 |
| A84 | 0.79 (25.06) | 0.62 | 0.38 |
| A85 | 0.78 (24.94) | 0.61 | 0.39 |
| A86 | 0.80 (25.32) | 0.64 | 0.36 |
| A101 | 0.62 (20.68) | 0.39 | 0.61 |
| A102 | 0.77 (24.86) | 0.59 | 0.41 |
| **Proactividad** | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* | **Fiabilidad compuesta**: 0.877<br>**Varianza extraída**: 0.589 |
| | | | *Errores estandarizados* |
| B11 | 0.81 (26.48) | 0.65 | 0.35 |
| B12 | 0.83 (26.93) | 0.68 | 0.32 |
| B13 | 0.68 (23.33) | 0.46 | 0.54 |
| B14 | 0.74 (25.05) | 0.55 | 0.45 |
| B15 | 0.77 (25.70) | 0.60 | 0.40 |
| **Innovación** | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* | **Fiabilidad compuesta**: 0.926<br>**Varianza extraída**: 0.609 |
| | | | *Errores estandarizados* |
| B31 | 0.82 (30.96) | 0.68 | 0,32 |
| B32 | 0.82 (30.88) | 0.67 | 0,33 |
| B33 | 0.76 (28.96) | 0.58 | 0,42 |
| B34 | 0.75 (28.76) | 0.57 | 0,43 |
| B35 | 0.70 (27.11) | 0.49 | 0,51 |
| B36 | 0.77 (29.11) | 0.59 | 0,41 |
| B37 | 0.76 (29.11) | 0.58 | 0,42 |
| B39 | 0.85 (31.93) | 0.72 | 0,28 |
| **Autorrenovación** | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* | **Fiabilidad compuesta**: 0.895<br>**Varianza extraída**: 0.551 |
| | | | *Errores estandarizados* |
| B41 | 0.75 (27.30) | 0.57 | 0,43 |
| B42 | 0.61 (22.81) | 0.37 | 0,63 |
| B43 | 0.60 (22.59) | 0.36 | 0,64 |
| B44 | 0.81 (29.12) | 0.66 | 0,34 |
| B45 | 0.85 (30.07) | 0.72 | 0,28 |
| B46 | 0.78 (28.15) | 0.61 | 0,39 |
| B47 | 0.76 (27.48) | 0.57 | 0,43 |
| **Creación de negocios nuevos** | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* | **Fiabilidad compuesta**: 0.860<br>**Varianza extraída**: 0.607 |
| | | | *Errores estandarizados* |
| B52 | 0.79 (24.22) | 0.63 | 0,37 |
| B53 | 0.74 (23.39) | 0.54 | 0,46 |
| B54 | 0.78 (24.27) | 0.62 | 0,38 |
| B55 | 0.80 (24.59) | 0.64 | 0,36 |

| ***Slack*** | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* | **Fiabilidad compuesta**: 0.850<br>**Varianza extraída**: 0.657<br>*Errores estandarizados* |
|---|---|---|---|
| C2 | 0.69 (18.40) | 0.47 | 0,53 |
| C3 | 0.87 (21.14) | 0.76 | 0,24 |
| C4 | 0.86 (21.02) | 0.74 | 0,26 |
| **Desempeño** | *Cargas (λ)** | *Fiabilidad individual* | **Fiabilidad compuesta**: 0.854<br>**Varianza extraída**: 0.545<br>*Errores estandarizados* |
| I1 | 0.62 (16.75) | 0.38 | 0,62 |
| I2 | 0.63 (16.77) | 0.40 | 0,6 |
| I3 | 0.68 (17.63) | 0.46 | 0,54 |
| I4 | 0.92 (23.66) | 0.84 | 0,16 |
| I5 | 0.80 (21.49) | 0.64 | 0,36 |

(*) Entre paréntesis los valores t

Es preciso estudiar también, dentro del análisis del modelo de medida, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de cada variable latente. Estos valores se calcularon para cada una de las escalas utilizadas. No obstante, dado que el ajuste del modelo estructural puede implicar la eliminación de los indicadores peor representados, es preciso volver a calcular estos valores con los indicadores finales de cada constructo. Como se indicó, es preciso realizar su cálculo a partir de las cargas estandarizadas.

Los resultados muestran que los valores de todas las variables latentes quedan por encima de los niveles de aceptación, que son de 0.7 para la fiabilidad compuesta. Del mismo modo, el valor de la varianza extraída es muy adecuado, por ser en todos los casos superior a 0.5. Por tanto, podemos afirmar que los indicadores son realmente representativos de sus respectivos constructos latentes, siendo medidas válidas y fiables.

Podemos concluir que, analizado en su conjunto, el modelo de medida se ajusta bastante bien a los datos de partida, siendo los

indicadores, en general, medidas validas y fiables de sus respectivos conceptos latentes.

Por su parte, en la tabla 5.27 pueden observarse los datos necesarios para el análisis discriminante de los diferentes constructos que forman parte del modelo final propuesto.

**Tabla 5.27: Análisis de la validez discriminante: matriz de correlaciones**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C. de absorción potencial** | 1 | | | | | | | |
| **C. de absorción realizada** | 0.42 | 1 | | | | | | |
| **Proactividad** | 0.44 | 0.55 | 1 | | | | | |
| **Innovación** | 0.43 | 0.44 | 0.67 | 1 | | | | |
| **Autorrenovación** | 0.47 | 0.60 | 0.60 | 0.66 | 1 | | | |
| **Creación de negocios** | 0.48 | 0.43 | 0.66 | 0.72 | 0.71 | 1 | | |
| ***Slack*** | 0.40 | 0.41 | 0.54 | 0.60 | 0.52 | 0.57 | 1 | |
| **Desempeño** | 0.39 | 0.21 | 0.52 | 0.41 | 0.27 | 0.45 | 0.51 | 1 |

Si existiera un alta correlación entre los constructos (> 0.9 o incluso > 0.8) indicaría que ambos conceptos explican información redundante y no existiría validez discriminante entre ellos. Pero, como puede observarse, en nuestro caso ninguna correlación toma un valor muy cercano a 1, siendo el valor más alto de 0.72, lo que demuestra que existe validez discriminante entre los diferentes constructos que forman el modelo propuesto.

Es preciso, ahora, analizar el ajuste del modelo estructural para comprobar que todos los parámetros estimados sean significativos y que

las ecuaciones estructurales presenten coeficientes de fiabilidad aceptables. Estos resultados se muestran en la tabla 5.28.

**Tabla 5.28: Modelo estructural. Fiabilidad de las ecuaciones estructurales**

| **Var. indep.** | **Variables dependientes** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Inno** $\eta_1$ | **C abs pot** $\eta_2$ | **C abs real** $\eta_3$ | **Crea negs** $\eta_4$ | **Autor** $\eta_5$ | **Desem** $\eta_6$ |
| ***Slack*** $\xi_1$ | $\gamma_{11}$: 0.19$^{*}$ (2.33) | | | | | |
| **Inno** $\eta_1$ | | $\beta_{21}$: 0.068 (0.96) | $\beta_{31}$: 0.35$^{***}$ (7.70) | | | $\beta_{61}$: -0.044 (-0.52) |
| **Proact** $\xi_2$ | $\gamma_{12}$: 0.59$^{***}$ (6.92) | $\gamma_{22}$: 0.50$^{***}$ (8.81) | $\gamma_{32}$: 0.44$^{***}$ (11.08) | | | $\gamma_{62}$: 0.80$^{***}$ (9.36) |
| **C abs pot** $\eta_2$ | | | $\beta_{32}$: 0.16$^{***}$ (6.43) | | | |
| **C abs real** $\eta_3$ | | | | $\beta_{43}$: 0.83$^{***}$ (14.16) | $\beta_{53}$: 0.87$^{***}$ (15.53) | |
| **Crea negs** $\eta_4$ | | | | | | $\beta_{64}$: 0.24$^{**}$ (3.09) |
| **Autor** $\eta_5$ | | | | | | $\beta_{65}$: -0.43$^{***}$ (-4.61) |
| **Fiabilidad ($R^2$)** | 0.55 | 0.30 | 0.69 | 0.69 | 0.75 | 0.48 |

(*) Entre paréntesis los valores t. Nivel de significación $^{***}p<0.001$; $^{**}p<0.01$; $^{*}p<0.1$

Podemos observar como el modelo presenta un adecuado ajuste a los datos. No todos los parámetros estimados son significativos, de manera que no existe relación entre innovación y la capacidad de absorción potencial (H5) ni entre la innovación y el desempeño (H11). El resto de los parámetros estimados sí son significativos, la gran mayoría para un nivel de significación del 99.9% ($t$ > 3.27 para p = 0.001), a excepción de la relación entre la creación de negocios nuevos y el desempeño, que es significativa al 99% ($t$ > 2.57 para p = 0.01) y la relación entre el *slack* de recursos y la innovación, que es significativa al

95% ($t$ > 1.96 para p = 0.05). Esto demuestra que este modelo estructural es adecuado a los datos de partida.

La relación entre la autorrenovación y el desempeño es significativa al 99.9% pero no tiene el signo inicialmente previsto. Esto significa que la evidencia empírica muestra como la autorrenovación de la organización afecta negativamente al desempeño organizacional. En la interpretación de resultados desarrollaremos este aspecto buscando su posible justificación.

Respecto a la capacidad de explicación del modelo obtenida para las distintas ecuaciones estructurales, todas son superiores a 0.5, a excepción de las que miden el efecto causal de la innovación y de la proactividad sobre la capacidad de absorción potencial ($R^2$ = 0.30) y la que mide el efecto causal de la autorrenovación, de la creación de negocios nuevos, de la innovación y de la proactividad sobre el desempeño organizacional ($R^2$ = 0.48). En ambos casos son ecuaciones que contienen relaciones no significativas.

Aunque los resultados serán interpretados más en profundidad, podemos adelantar que la capacidad de absorción realizada es un gran impulsor de la creación de negocios nuevos y de la autorrenovación (dos dimensiones del espíritu emprendedor corporativo) pues éstas son explicadas por la primera en niveles muy altos de variabilidad, de 0.69 y 0.75 respectivamente. Lo mismo ocurre con la propia capacidad de absorción realizada cuya variabilidad es explicada en un 0.69, un nivel muy alto, por la innovación, la proactividad (las otras dos dimensiones del espíritu emprendedor corporativo) y la capacidad de absorción potencial. Las primeras conclusiones ponen de manifiesto la fuerte relación entre las dos capacidades dinámicas: el espíritu emprendedor corporativo y la capacidad de absorción del conocimiento.

Finalmente, en cuanto a las ecuaciones que obtienen menor capacidad explicativa, esto no significa que no exista relación causal entre las variables pues, como ya hemos visto, las relaciones son significativas, sino que deben existir otras variables no consideradas en este estudio que tienen una influencia importante sobre la capacidad de absorción potencial y sobre el desempeño. El caso de la capacidad de absorción potencial será tratado en la interpretación de los resultados con más profundidad, haciendo evidencia de otros factores que a margen de la proactividad inciden en esta variable. Sin embargo, para el caso del desempeño organizacional, encontramos que la variación es explicada al 0.48, y consideramos este valor satisfactorio, ya que son múltiples y muy variados los factores que afectan al desempeño de una organización, siendo una variable especialmente difícil de explicar con un número reducido de factores, como es el caso.

## 5.5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La figura 5.8 muestra el modelo definitivo donde se recogen sólo las relaciones que han sido validadas. A su vez, en la tabla 5.29 pueden verse, de las hipótesis que han sido planteadas, cuáles han sido refutadas y cuáles apoyadas por la evidencia empírica. A continuación pasaremos a interpretar los resultados más destacados de la investigación empírica.

**Figura 5.8: Modelo final**

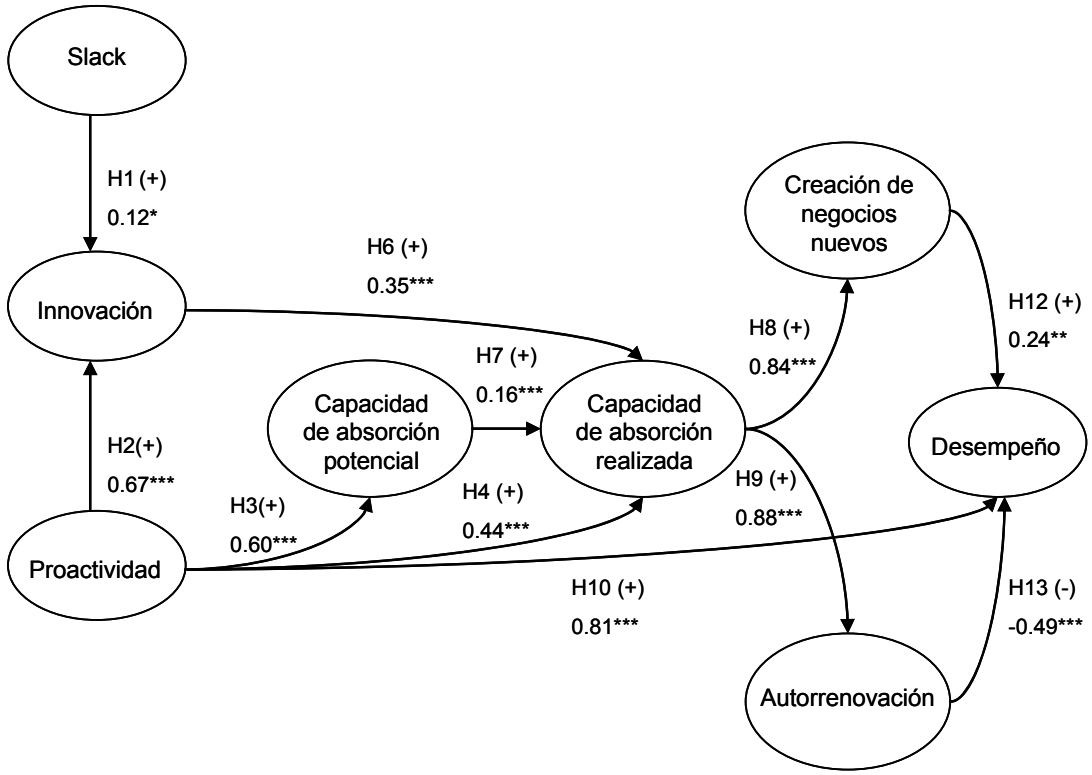



**Tabla 5.29: Resultados. Aceptación o rechazo de hipótesis**

| Relación | | Hipótesis | Coeficiente | Aceptación/Rechazo |
|---|---|---|---|---|
| Variable causante | Variable dependiente | | | |
| *Slack* | Innovación | H1 (+) | 0.12* | Aceptada |
| Proactividad | Innovación | H2 (+) | 0.67*** | Aceptada |
| Proactividad | C. Potencial | H3 (+) | 0.60*** | Aceptada |
| Proactividad | C. Realizada | H4 (+) | 0.44*** | Aceptada |
| Innovación | C. Potencial | H5 (+) | 0.068 | Rechazada |
| Innovación | C. Realizada | H6 (+) | 0.35*** | Aceptada |
| C. Potencial | C. Realizada | H7 (+) | 0.16*** | Aceptada |
| C. Realizada | C. Negocios | H8 (+) | 0.84*** | Aceptada |
| C. Realizada | Autorrenovac. | H9 (+) | 0.88*** | Aceptada |
| Proactividad | Desempeño | H10 (+) | 0.81*** | Aceptada |
| Innovación | Desempeño | H11 (+) | 0.044 | Rechazada |
| C. Negocios | Desempeño | H12 (+) | 0.24** | Aceptada |
| Autorrenov. | Desempeño | H13 (+) | -0.49*** | Rechazada |

Nivel de significación $^{***}p<0.001$; $^{**}p<0.01$; $^{*}p<0.1$

### 5.5.1. Efecto del *slack* sobre la innovación

El *slack* de recursos es aquella reserva de recursos actuales o potenciales que permiten a una organización adaptarse con éxito a las presiones internas de ajuste o a las presiones externas de cambio de políticas, así como iniciar cambios de estrategia en relación con el entorno externo (Bourgeois, 1981) y está fuertemente relacionada con la orientación a la innovación de las organizaciones.

Por ello, en la primera hipótesis (H1) planteábamos que el hecho de que la organización contara con un excedente de recursos tanto humanos, como en capacidad de soporte técnico, así como considerados de forma general, y que éstos fueran suficientes para que la organización fuese emprendedora, habría de afectar positivamente a la orientación hacia la innovación de dicha organización. Para ello nos basábamos en aquellos estudios que demostraban la influencia positiva del *slack* de recursos en la innovación (ej. Herold et al., 2006; Noria y Gulati, 1996).

La evidencia empírica de este trabajo se desarrolla en ese mismo sentido y muestra la influencia positiva significativa ($\gamma_{11} = 0.19$, $p < 0.05$) que un excedente de recursos tiene sobre la innovación considerada como una dimensión del espíritu emprendedor corporativo, verificando, por tanto, la hipótesis H1. Descartamos así el tratamiento que en ocasiones ha recibido el *slack* de recursos al ser considerado como un impedimento para el desempeño organizacional en general y, de manera más específica, para la innovación en el interior de la organización (ej. Jensen, 1993; Yasai-Ardekani, 1986).

Confirmamos que las organizaciones han de ser plenamente conscientes de que perseguir la innovación a menudo genera costes (Rosner, 1968) y consume otros recursos, como puede ser el esfuerzo extraordinario que habrán de realizar los empleados implicados en

explorar nuevas ideas y que sólo serán capaces de ser asumidos si existen los recursos suficientes para no desmotivar al personal y si la organización en general cuenta con los medios suficientes para que el resto de las actividades empresariales no se vean afectadas e incluso para asumir los posibles fallos. De este modo se palia el miedo al fracaso, puesto que existen recursos que permiten amortiguar las pérdidas derivadas de tales errores, y se consigue un incremento en experimentación y en la realización de nuevos proyectos.

Como ya comentamos, otras investigaciones han considerado que tanto demasiado poco como un exceso de *slack* podría ser perjudicial para la innovación (ej. Geiger y Cashen, 2002; Herold et al., 2006; Nohria y Gulati, 1996) pues la relación entre ambas variables tiene forma de "U" invertida. Estas conclusiones son perfectamente compatibles con los resultados obtenidos en nuestro estudio pues la escala diseñada para medir el *slack* organizacional contiene preguntas que hacen referencia al nivel "suficiente" de recursos que permite desarrollar la capacidad emprendedora, situándose por tanto en un nivel óptimo que marca una relación positiva entre ambas variables.

La escala desarrollada para estudiar la variable latente referida al *slack* organizacional ha demostrado una alta fiabilidad compuesta (0.907) y varianza extraída (0.711), estando finalmente compuesta por tres indicadores relativos al excedente de recursos humanos, al soporte técnico y a un excedente de recursos en general, suficiente para desarrollar la capacidad emprendedora. De esta forma es una escala que tiene en cuenta distintos tipos de recursos, no sólo financieros, requeridos por las empresas que buscan desarrollar su capacidad emprendedora.

### 5.5.2. Efecto de la proactividad sobre la innovación

La proactividad y la innovación, junto con la creación de negocios nuevos y la autorrenovación, forman las cuatro dimensiones del espíritu intraemprendedor y, aunque constituyen aspectos diferentes, están interrelacionadas al formar parte de la misma realidad (Antoncic y Hisrich, 2001). En concreto, la proactividad es la orientación de la alta dirección a ser pioneros y a la asunción de iniciativas, mientras que la innovación puede ser entendida como la adopción de una nueva idea, de un proceso, un producto o un servicio desarrollado internamente o adquirido en el ambiente externo de la organización. Ambas dimensiones están fuertemente relacionadas.

La investigación desarrollada ha permitido verificar esta relación, por lo que la hipótesis H2, que establece que la proactividad afecta positivamente a la innovación en las organizaciones, ha sido confirmada. Esta relación ha resultado ser altamente significativa ($t$ = 6.92) y presenta un coeficiente estandarizado de 0.59.

Esta verificación empírica de la relación entre la proactividad y la innovación respalda de manera unánime por otras investigaciones llevadas a cabo anteriormente (ej. Aragón-Correa, 1998; Crant, 2000; García-Morales et al., 2006; 2007; Laforet, 2008)

Así comprobamos como las organizaciones que poseen un alto grado de proactividad poseen la capacidad para asumir la iniciativa necesaria para responder con rapidez a los cambios y para conceptuar y desarrollar innovaciones dentro de la organización. La alta dirección deberá fomentar la orientación hacia la proactividad en la organización si desea desarrollar nuevas ideas, productos, servicios o procesos. Las empresas menos proactivas esperarán a estar seguras de los beneficios

que se puedan derivar de la adopción de nuevas ideas, dejando pasar oportunidades y actuando con frecuencia cuando ya es demasiado tarde.

Por otra parte, la fiabilidad compuesta de la escala que mide la proactividad es muy alta (0.923) igual que la de la escala que mide la innovación (0.953). Lo mismo ocurre con la varianza extraída de ambos constructos, que es de 0.707 y 0.695 respectivamente. Por tanto, se trata de escalas que miden de manera muy fiable estas dos dimensiones del espíritu emprendedor corporativo.

### 5.5.3. Efecto de la proactividad sobre la capacidad de absorción potencial

La capacidad de absorción fue originalmente definida por Cohen y Levinthal (1990) como un proceso de tres etapas (identificación, asimilación y explotación) y más tarde fue redefinida por Zahra y George (2002) basándose en sus características dinámicas y enfocándose en sus dimensiones potencial (adquirir y asimilar conocimiento externo) y realizada (transformar y explotar ese conocimiento).

La orientación hacia la proactividad en las organizaciones ha sido considerada como uno de los antecedentes de la capacidad de absorción de conocimiento potencial en numerosas ocasiones (ej. Cooke y Wills, 1999; Freel, 1998; Kodama y Suzuki, 2007; Liao, Welsh y Stoica, 2003).

En el trabajo que hemos llevado a cabo, la influencia de la proactividad sobre la capacidad de absorción potencial es altamente significativa ($\gamma_{22} = 0.50$, $p < 0.001$) verificando, por tanto la hipótesis H3 y confirmando que cuanto mayor sea la orientación a la proactividad de la organización mayor será la capacidad de esta para adquirir y asimilar conocimiento externo.

La evidencia empírica muestra como aquellas organizaciones dispuestas a tomar la iniciativa, a asumir riesgos, a no esperar a que el entorno externo cambie para adaptarse a los cambios, capaces de contribuir activamente a dichos cambios, se hallarán en constante búsqueda de nuevo conocimiento en el exterior que pueda serles útil para sus fines y tratarán por tanto de identificar aquella información que pueda interesarles culminando este objetivo en numerosas ocasiones con éxito. Por tanto, las transferencias de conocimiento desde el exterior ocurrirán con mayor facilidad si la empresa asume un papel proactivo en la búsqueda de oportunidades porque será más fácil que la empresa sea capaz de identificar el nuevo conocimiento útil así como de asimilarlo.

Además, la escala diseñada para medir la capacidad de absorción potencial ha demostrado una alta fiabilidad para representar el constructo pues cuenta con una fiabilidad compuesta de 0.97 y una varianza extraída de 0.79, ambos valores muy altos y por tanto satisfactorios.

### 5.5.4. Efecto de la proactividad sobre la capacidad de absorción realizada

Además, la orientación a la proactividad de las organizaciones influye positivamente en la otra dimensión de la capacidad de absorción de conocimiento, la capacidad realizada. El comportamiento anteriormente descrito donde una organización toma la iniciativa, siendo la primera en actuar, buscando activamente información y oportunidades en lugar de esperar pasivamente a que los cambios ocurran, afectará también a las transferencias internas de conocimiento y a la aplicación comercial que a este conocimiento pueda dársele.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, debemos aceptar la hipótesis H4 pues obtenemos una relación significativa ($t$ = 11.08) para

un coeficiente estructural estandarizado de 0.44, lo que significa que confirmamos que la proactividad afecta positivamente a la capacidad de absorción realizada. Estos resultados son coherentes con otros obtenidos con anterioridad sobre el efecto de la proactividad en la capacidad de absorción realizada en general (ej. Crant, 2000; Liao, Welsh y Stoica, 2003) o en las transferencias internas de conocimiento (ej. Griffith, Fuller y Northcraft, 2007; Molina, 2002).

Por tanto, debemos resaltar la importancia que actualmente tiene la orientación hacia la proactividad en organizaciones que deseen desarrollar su capacidad para absorber conocimiento. De ahí la influencia tan importante que se demuestra que tiene la proactividad en ambas dimensiones, no sólo a la hora de identificar y asimilar conocimiento en el exterior, sino también posteriormente cuando este conocimiento debe ser transformado y aplicado a una finalidad comercial. Esperar a que los cambios acaezcan adoptando una actitud reactiva, en lugar de asumir una estrategia proactiva, hará que las organizaciones absorban una cantidad inferior de información externa y les imposibilitará para ser los primeros en sacar provecho del nuevo conocimiento.

Por otra parte, la fiabilidad compuesta de la escala de medición de la capacidad de absorción del conocimiento en su dimensión realizada es de 0.96, con una varianza extraída de 0.76. Por tanto, se trata de una escala que mide de manera muy fiable la capacidad de absorción de conocimiento realizada de la empresa.

### 5.5.5. Efecto de la innovación sobre la capacidad de absorción potencial

La innovación ha sido considerada en la literatura científica uno de los antecedentes de la capacidad de absorción del conocimiento. Si bien numerosos investigadores han relacionado la inversión en I+D (que no es

exactamente innovación aunque conducirá a ella) con la capacidad de absorción como un constructo único, sin diferenciar entre sus dimensiones potencial y realizada (ej. Caloghirou et al., 2004; Cohen y Levinthal, 1990; Mowery et al, 1996; Tsai, 2001; Veugelers, 1997; Zahra y Hayton, 2008).

En este trabajo de investigación, inicialmente se estableció la existencia de una relación positiva entre la innovación, como dimensión del espíritu emprendedor corporativo, y la capacidad de absorción potencial. No obstante, dicha relación no ha resultado ser significativa ($t$ = 0.96, $\beta_{21}$ = 0.068) por lo que la hipótesis H5 ($\beta_{21}$> 0) no pudo ser verificada; es decir, no puede afirmarse que exista una relación positiva entre la innovación y la capacidad de absorción potencial.

Este resultado, que en una primera impresión pudiera parecer llamativo, es una de las conclusiones más interesantes de esta investigación. Hasta la fecha no se habían obtenido resultados empíricos que pormenorizaran en las diferentes dimensiones de la capacidad de absorber el conocimiento, y tampoco se había considerado la innovación como dimensión del espíritu emprendedor corporativo sino como un proxi, esto es, a través de la inversión en I+D.

Los resultados muestran como los efectos que la orientación hacia la innovación en una organización tienen sobre la capacidad de absorción del conocimiento no son a través de su dimensión potencial (la identificación y adquisición de nuevo conocimiento externo) sino sobre su dimensión realizada (la transformación y explotación de dicho conocimiento). Estos resultados son coherentes con los obtenidos por Roper, Du y Love (2008) que representan la innovación en una cadena de valor para crear conocimiento. Aquí, la innovación es el final del proceso pues se relaciona con la generación y transformación del conocimiento en

nuevos productos y procesos, es decir se relaciona con la dimensión realizada de la capacidad de absorción.

Del mismo modo, este resultado es compatible con la idea de que, a menos que las ideas creativas generadas por los individuos sean articuladas y compartidas en la organización, no se convertirán en innovaciones exitosas (Frese, 2000). La innovación como proceso emprendedor no se relaciona, por tanto, con la capacidad de una empresa para explorar el exterior, identificar nuevo conocimiento y traerlo a su seno. Estos aspectos quedarán explicados por otros antecedentes como pueden ser la confianza entre las partes, o la existencia de bases de conocimiento comunes, etc., que requerirán de investigaciones posteriores para su verificación. Por el contrario, la innovación emprendedora se relaciona con la capacidad que tenga la empresa para transformar conocimiento traído del exterior y para darle una finalidad comercial o, dicho de otra forma, para explotarlo.

La justificación a este resultado la encontramos en el hecho de que, como ya hemos comentado, la capacidad de absorción potencial representa la exploración del conocimiento nuevo, mientras que la capacidad de absorción realizada representa la explotación de dicho conocimiento (Zahra y George 2002). Los resultados obtenidos indican que la innovación impulsa la obtención de resultados concretos, es decir, se relaciona con la explotación del conocimiento. Aunque existen múltiples definiciones de innovación examinando cualquiera de ellas, por ejemplo "habilidad de una compañía para crear nuevos productos o modificar los ya existentes y así encontrar las demandas para sus mercados actuales y futuros" (Miller, 1983) reconoceremos los elementos propios de la explotación del conocimiento, es decir de la aplicación práctica del conocimiento traído del exterior que se ve materializada en un resultado, más que los elementos de la exploración del conocimiento que tendrían su reflejo en la dimensión potencial.

En cualquier caso, queda abierta una interesante línea de investigación posterior para verificar si los resultados obtenidos son concluyentes en otros sectores y para tamaños muestrales mayores.

### 5.5.6. Efecto de la innovación sobre la capacidad de absorción realizada

Como ya hemos adelantado, la relación positiva entre la innovación y la capacidad de absorción realizada ha resultado ser altamente significativa ($t$ = 7.70) con un coeficiente de 0.35, quedando contrastada la hipótesis H6. Es decir la orientación hacia la innovación como dimensión del espíritu emprendedor corporativo influye positivamente en la capacidad de la organización para transformar y explotar el conocimiento nuevo traído del exterior de la organización.

Queda demostrado empíricamente que las innovaciones que son desarrolladas por la organización con el objetivo de desarrollar nuevos productos, servicios, procesos o tecnologías afectan positivamente a la transformación y posterior aplicación comercial del conocimiento nuevo. Todos aquellos estudios que relacionaban la inversión en I+D con la capacidad de absorción del conocimiento (ej. Cockburn y Henderson, 1998; Cohen y Levinthal, 1990; Stock et al., 2001; Tsai, 2001; Zahra y Hayton, 2008) apoyan esta idea, si bien ahora nos hallamos en condiciones de puntualizar que esta relación se establece a través de la dimensión realizada y no potencial de la capacidad de absorción del conocimiento.

Szulanski (1996) asegura que, al principio, el nuevo conocimiento no puede demostrar su verdadero potencial, ya que es necesaria su adaptación a las circunstancias, una vez ha comenzado a implantarse. Esto ocurrirá una vez que dicho conocimiento ha sido transformado en el interior de la organización. El verdadero valor del conocimiento y su

relación con la innovación tendrá lugar, por tanto, cuando se transforme y se integre totalmente en la organización.

Estas conclusiones se relacionan además, como ya hemos dicho, con el concepto de exploración y explotación del conocimiento (March, 1991). La exploración hace referencia a la búsqueda de conocimiento mientras que la explotación se refiere a la aplicación del mismo. Los resultados de esta investigación son coherentes con aquellos estudios que relacionan la innovación con la efectiva explotación del conocimiento (ej. Ahuja y Lampert, 2001; Benner y Tushman, 2003; Frese, 2000; Roper et al., 2008).

Así la innovación en sí misma no hará que la empresa obtenga una mayor cantidad de conocimiento del exterior, ni que mejore su capacidad para identificarlo, ni tampoco para asimilarlo, pero sí fomentará que se transforme el conocimiento ya obtenido y también que se le dé una finalidad comercial.

### 5.5.7. Efecto de la capacidad de absorción potencial sobre la capacidad de absorción realizada

La capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada desempeñan papeles complementarios. Mientras que la capacidad de absorción potencial representa la exploración del conocimiento externo (identificación o adquisición, según el autor, y asimilación), la capacidad de absorción realizada constituye la explotación de ese conocimiento (transformación y explotación).

Como ya hemos referido, ambas dimensiones tienen papeles complementarios pero también separados y ambas son necesarias para la consecución de una ventaja competitiva, ya que una organización no tendría posibilidad de explotar el conocimiento si previamente no lo

identifica y adquiere y, aunque lo adquiera, puede estar incapacitada para explotarlo efectivamente. Zahra y George (2002) relacionan ambas dimensiones a través del *factor de eficiencia* que es el ratio de capacidad de absorción realizada sobre la capacidad de absorción potencial. Las organizaciones que tengan un factor de eficiencia alto verán aumentado su desempeño pues persiguen un curso de acción en respuesta al conocimiento potencial adquirido.

Los resultados obtenidos demuestran que el desarrollo de la capacidad de absorción de conocimiento potencial es fundamental para que tenga lugar la capacidad de absorción realizada. El trabajo empírico confirma que la relación entre ambas variables es altamente significativa ($\beta_{32}$ = 0.16, $p<0.001$) por lo que queda contrastada la hipótesis H7. Estos resultados son coherentes con aquellos realizados por otros autores con anterioridad (ej. Jansen, Van Den Bosch y Volverda, 2005; Lev, Fiegenbaum y Shoham, 2008), y demuestran que sin la efectiva adquisición y asimilación de nuevo conocimiento no será posible su transformación y explotación posterior.

### 5.5.8. Efecto de la capacidad de absorción realizada sobre la creación de negocios nuevos

La creación de nuevos negocios es otra de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo que se refiere a la búsqueda e introducción de negocios nuevos relacionados o no con los productos o mercados actuales de la organización. Tiene lugar redefiniendo los productos o servicios de la empresa pero también desarrollando nuevos mercados relacionados y, para las grandes corporaciones, constituyendo unidades o incluso empresas formalmente autónomas o semiautónomas (Antoncic y Hisrich, 2001).

Hemos considerado que sólo la capacidad de absorción realizada, y no la potencial, tendrá efectos sobre la creación de negocios nuevos (y sobre la autorrenovación), ya que es la dimensión realizada la que se relaciona con el desempeño de la organización pues, como ya hemos indicado, corresponde a la explotación de conocimiento. Por otro lado, muchos investigadores de la capacidad de absorción consideran el desempeño como uno de los principales resultados que una organización podrá obtener con su desarrollo (ej. Jansen et al., 2003; 2005; Lane et al., 2001; Mowery et al., 1996; Mukherjee et al., 2000; Tsai, 2001; Zahra y George, 2002). Este trabajo es consecuente con estas investigaciones previas, si bien considera el efecto intermedio que tendrán dos de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo, la creación de negocios y la autorrenovación como variables mediadoras en la consecución de dicho desempeño.

En concreto la capacidad de absorción realizada se relaciona positivamente con la creación de nuevos negocios en una organización. Para esta afirmación, en el modelo final hemos obtenido un coeficiente de 0.83, con un nivel de significación del 99.9%. Además, la variabilidad de la creación de negocios nuevos es explicada en un 0.69, un nivel muy alto y más considerando que, en el modelo propuesto, la capacidad de absorción realizada es la única variable que afecta directamente a la creación de negocios nuevos. Por tanto verificamos la hipótesis H8 y concluimos que la capacidad de absorción realizada es un gran impulsor de la creación de negocios nuevos.

Demostramos así, empíricamente, que cuanto mayor sea la capacidad de la empresa para transformar y explotar el conocimiento nuevo, mayor será su capacidad para acometer proyectos empresariales nuevos, relacionados o no con los proyectos actuales de la organización, lo que refuerza otras investigaciones anteriores, muchas de ellas enfocadas desde un punto de vista teórico (ej. Cohen y Levinthal, 1990;

Hayton y Kelley, 2006; Lumpkin y Lichtenstein, 2005; Macpherson y Holt, 2007; Mueller, 2006; Penrose, 1959; Zahra y George, 2002; Zahra, Nielsen y Bogner, 1999).

Por último, la escala desarrollada para estudiar la variable latente que recoge la creación de negocios nuevos tiene una fiabilidad compuesta muy alta (0.901), lo mismo que ocurre con su varianza extraída (0.648), por lo que los cinco ítems destinados a medir las distintas formas de crear un negocio diferente (relacionado o no con los negocios ya existentes) miden de manera muy fiable el desarrollo de esta dimensión del espíritu emprendedor corporativo en la organización.

### 5.5.9. Efecto de la capacidad de absorción realizada sobre la autorrenovación

La renovación estratégica o autorrenovación es la última dimensión que compone el espíritu emprendedor corporativo (Antoncic y Hisrich, 2001), consiste en la transformación de las organizaciones a través de la modificación de las principales ideas sobre las que se apoyan (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1991) e incluye la reformulación de estrategias, la redefinición de negocios y la reorganización, por lo que refleja el cambio organizativo. Es considerado un imperativo organizativo de cualquier corporación que pretenda ser emprendedora el renovar frecuentemente sus negocios y estrategias, para conseguir cierta adaptabilidad y flexibilidad.

Del mismo modo que en el epígrafe anterior, relacionamos la capacidad de absorción realizada, y no la potencial, con la autorrenovación de la organización, por ser la dimensión realizada la que representa la explotación del conocimiento. De este modo, hemos verificado la hipótesis H9 que establece la relación positiva que tiene lugar entre la capacidad de absorción realizada y la autorrenovación de la

organización. En este sentido, hemos encontrado un alto nivel de significación ($t$ = 15.53) con un coeficiente estructural estandarizado de 0.87. Conviene señalar además los buenos resultados obtenidos en cuanto a la fiabilidad de dicha ecuación estructural ($R^2$), pues esta ofrece un valor de 0.75. Este valor es indicativo de la variabilidad explicada y, siendo la capacidad de absorción realizada la única variable que antecede directamente a la autorrenovación en el modelo propuesto, nos da una idea del gran efecto que causa sobre ella.

Confirmamos, por tanto, la idea de que la renovación organizacional requiere la adquisición y el uso de nuevo conocimiento para prescindir de las viejas rutinas, sistemas y estructuras (Zahra y Garvis, 2000) y que conlleva la realización de nuevas actividades y nuevas formas de conocimiento que deberán ser establecidas en la práctica (Benchky, 2003). Las acciones que lleven a cabo las organizaciones en respuesta al conocimiento relevante que han adquirido y que posteriormente ha sido interiorizado, culminará con la autorrenovación, más o menos pronunciada, de dichas organizaciones.

Los resultados obtenidos suceden en la misma dirección que otras investigaciones previas (ej. Jones y Macpherson, 2006; Liao, Welsch y Stoica, 2003; Möller y Svahn, 2006; Stopford y Baden-Fuller, 1990; Zahra y George, 2002).

Debemos también recoger en este epígrafe que la escala construida para medir la autorrenovación en las organizaciones presenta una fiabilidad compuesta de 0.939 y una varianza extraída de 0.688, por lo que los siete ítems que la componen miden de modo muy fiable esta dimensión del espíritu emprendedor corporativo.

### 5.5.10. Efecto de la proactividad sobre el desempeño

Como ya hemos comentado, cuantiosas investigaciones proponen al desempeño empresarial como el resultado que se deriva de fomentar la capacidad intraemprendedora en las organizaciones (Antoncic y Hisrich, 2001; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1993a). Sin embargo, en este trabajo de investigación y dada la naturaleza tan distinta de las dimensiones que componen la capacidad intraemprendedora, estudiamos esa misma relación pero pormenorizando el efecto que causarán cada una de las dimensiones por separado en el desempeño empresarial.

En concreto, en la hipótesis H10 planteamos que la proactividad está relacionada positivamente con el desempeño empresarial. Esta relación ha resultado ser altamente significativa ($\gamma_{62}$ = 0.80, $p < 0.001$) por lo que la hipótesis H10 queda verificada. Estos resultados son coherentes con otros estudios que han relacionado en un sentido positivo la proactividad en las organizaciones con el desempeño empresarial (ej. Aragón-Correa, et al., 2008; Crant, 2000; García-Morales, et al., 2007; Goerdel, 2006; González-Benito, 2005; Huges y Morgan, 2007)

Para aumentar el desempeño empresarial debemos pues recomendar un comportamiento organizacional tendente a tomar la iniciativa en el trabajo, a cuestionar el statu quo, a buscar activamente información y oportunidades y a ser capaz de anticiparse al actuar sobre las futuras carencias y necesidades del mercado. Esta es la manera de lograr una ventaja con respecto a los competidores derivada del hecho de ser el primero en actuar. El cambio intencional que implica un comportamiento organizativo proactivo hace que las empresas que desarrollen esta orientación estén mejor posicionadas en el mercado y que se adelanten a los cambios para atender mejor a sus clientes. Así, la proactividad facilita el intercambio, la comunicación, la interacción, la

coordinación, el control dentro de la organización u otros aspectos que benefician en última instancia al desempeño empresarial.

Debemos añadir que para conceptuar y medir el desempeño empresarial, hemos seguido a Murray y Kotabe (1999) que diferencian entre desempeño financiero y desempeño comercial. El primero incluye la rentabilidad económica (ROA), la rentabilidad financiera (ROE) y la rentabilidad de las ventas (beneficios sobre las ventas), mientras que el segundo abarca la cuota de mercado y el crecimiento de las ventas. La escala de cinco ítems diseñada para medir el desempeño empresarial muestra una fiabilidad compuesta de 0.905 y un varianza extraída de 0.659, ambos valores muy altos que hacen que consideremos este instrumento de medida como altamente fiable.

### 5.5.11. Efecto de la innovación sobre el desempeño

La innovación es otra de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo que hemos relacionado con el desempeño empresarial. En concreto planteamos una relación positiva entre ambas variables. Sin embargo, dicha relación no ha sido encontrada significativa ($t$ = -0.52, $\beta_{61}$ = -0.044) por lo que la hipótesis H11 ($\beta_{61}$> 0) no puede ser verificada; es decir, no puede afirmarse que exista una relación positiva entre la innovación el desempeño empresarial.

En la literatura previa encontramos diferentes investigadores que cotejaron la existencia de una relación positiva entre la innovación y el desempeño empresarial (ej. Brown y Eisenhardt, 1995; Covin y Miles, 1999; García-Morales, 2004; Hull y Rothenberg, 2008; Schumpeter, 1934; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Zahra, Neubaum y Huse, 2000), pero también otros autores que recuerdan que los resultados no se producirán en el corto plazo (ej. Kusunoki, Nonaka y Nagata, 1998) y otros investigadores que recomiendan separar los diferentes aspectos

que constituyen la innovación a la hora de estudiar su efecto sobre el desempeño, pues mientras algunos factores incidirán positivamente, otros no afectarán en absoluto y otros afectarán negativamente (ej. Danneels y Keinschmidt, 2001; Gopalakrishnan, 2000; Hall y Bagchi-Sen, 2002).

El horizonte temporal al que hacían referencia las preguntas destinadas a medir la orientación a la innovación de las organizaciones y el desempeño finalmente obtenido recogía los últimos tres años de actividad comercial. En vista de los resultados obtenidos creemos que dicho periodo de tiempo puede resultar insuficiente para que las actividades innovadoras tengan reflejo en el desempeño de las empresas encuestadas. Por otro lado, siguiendo a aquellos autores que recomiendan desagregar las dimensiones que componen la innovación y el desempeño para estudiar su efecto pormenorizado, puede que éste haya sido el problema y que sea necesario un análisis más exhaustivo de las dimensiones de la innovación y de la relación planteada.

En cualquier caso, no podemos afirmar que las empresas que se impliquen en un proceso de proposición, adopción e implementación de nuevas ideas, generadas internamente o tomadas del exterior, relacionadas con productos, servicios, procesos o tecnologías nuevos vayan a ver mejorado en todo caso su desempeño empresarial.

### 5.5.12. Efecto de la creación de negocios nuevos sobre el desempeño

La siguiente dimensión del espíritu emprendedor corporativo que hemos analizado ha sido la creación de negocios nuevos, que implica la búsqueda e introducción de negocios novedosos relacionados o no con los productos o mercados actuales de la organización. Creemos que el desarrollo de esta actividad emprendedora afecta positivamente al

desempeño empresarial por lo que planteamos la hipótesis H12 que relaciona positivamente ambas variables.

La estadística utilizada para el análisis muestra la existencia de una relación positiva significativa ($p<0.01$) con un coeficiente estructural estandarizado de 0.24. Por tanto, queda verificada esta hipótesis que respalda la idea de que la creación de negocios nuevos impulsa el desempeño empresarial.

Los resultados empíricos obtenidos avalan a otros estudios previos que proponen una relación positiva entre los dos constructos, si bien la mayoría desde un punto de vista teórico (ej. Burgelman y Doz, 2001; Covin y Miles, 2008; Donahoe, Schefter y Harding, 2001; Guth y Ginsberg, 1990; Kanter, 1989; McGrath, Venkataraman y MacMillan, 1994; Schibbye y Verreynne, 2005; Stevenson y Jarillo, 1990).

Concluimos, por tanto, que otra de las ventajas que puede obtener una organización derivada del hecho de fomentar su capacidad intraemprendedora tendrá lugar a través de la creación de negocios nuevos que generarán nuevas corrientes ingresos y mejorarán el desempeño empresarial. Esto puede ser debido a que, las empresas que se implican en la creación de negocios nuevos, extienden el alcance de la empresa hacia oportunidades que antes quedaban fuera del ámbito de sus operaciones (Kanter, 1989), o a que dejan atrás los negocios en fase de declive y trasladan las competencias claves a otros 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, como ya hemos referido, las formas específicas en que la creación de negocios nuevos puede contribuir al éxito de una organización son muchas y muy variadas (Covin y Miles, 2008).

### 5.5.13. Efecto de la autorrenovación sobre el desempeño

La última de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo es la autorrenovación o renovación estratégica que incluye la reformulación de estrategias, la redefinición de negocios y la reorganización, por lo que refleja el cambio organizativo.

La literatura previamente publicada muestra indicios de que existe una relación positiva entre la autorrenovación y el desempeño empresarial (ej. Andries y Debackere, 2007; Antoncic y Hisrich, 2001; Guth y Ginsberg, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990 Stoica y Schindehutte, 1999; Zahra, Neubaum y Huse, 2000). Sin embargo los resultados del presente estudio muestran conclusiones contrarias. La relación entre la autorrenovación como dimensión del espíritu emprendedor corporativo y el desempeño empresarial es negativa con un alto nivel de significación ($t$ = -4.61, $\beta_{65}$ = -0.43) por lo que la hipótesis H13 ($\beta_{65}$> 0) no puede ser verificada en el sentido que habíamos propuesto. Así, la estadística muestra que la autorrenovación de las organizaciones incidirá en el desempeño empresarial de forma significativa pero disminuyéndolo.

La justificación a este interesante resultado puede venir dada por el horizonte temporal considerado. Un periodo de tres años, que es el recogido en el cuestionario, puede resultar insuficiente para que los cambios en el concepto de negocio o en las ideas principales sobre las que se apoya toda la organización tengan una incidencia positiva en el desempeño empresarial, es probable que renovar la organización suponga generar ciertos costes que desemboquen en un desempeño negativo para la organización en los primeros años. Renovar, en la mayoría de las ocasiones, no significa reelaborar sino volver a los principios y buscar caminos nuevos desde allí, lo que puede resultar costoso.

Otra explicación con mayor fundamentación teórica nos la ofrece la teoría sobre el cambio organizacional que establece cómo la renovación estratégica puede generar resistencia al cambio en la organización y, así, influir negativamente en el desempeño empresarial (ej. Block, 1989; Drucker, 1977; Senge, 1990). La resistencia al cambio surge como un proceso emocional donde el cambio puede ser considerado una amenaza por el miedo a lo desconocido o al fracaso, la falta de información, las amenazas al estatus o al poder, la ansiedad, el estrés y por otras ineficiencias que pueden surgir en el interior de las organizaciones. Además, la teoría de la inercia organizacional sostiene que las organizaciones tienden a mantener sus estrategias ya existentes (Welsch, Liao y Stoica, 2001) lo que constituye un impedimento para que una empresa responda a los cambios adaptándose a ellos y es un obstáculo en el uso de transferencias de conocimiento (Davenport y Prusak, 1998).

La citada teoría del cambio organizacional también recoge qué actuaciones pueden realizar las organizaciones para facilitar la predisposición al cambio. Sin ánimo de ser exhaustivos, algunas de las medidas que las organizaciones pueden tomar son: formar a los empleados, preparándolos para el cambio, utilizar la comunicación de forma activa y controlada para integrar ideas y diluir la ambigüedad, fomentar la participación y a través de ella la implicación, apoyar emocionalmente a aquellos más afectados por el cambio, etc. A este respecto quedan abiertas algunas interesantes líneas de investigación para el futuro.

Podemos concluir que, tal y como postula la teoría del ajuste, las empresas no se renovarán a menos que las condiciones del entorno cambien, o bien si se espera que vayan a cambiar y adoptan una actitud proactiva. La autorrenovación no persigue en este caso aumentar el desempeño sino que constituye una estrategia de supervivencia. Con la autorrenovación hay que destruir lo que ya existe y además crear algo

nuevo que se adapte a las nuevas contingencias, en ambos casos se soporta un coste que puede reducir el desempeño organizacional. El problema es que, frente a los cambios del entorno, si estas organizaciones no se renovaran, es muy probable que desaparecieran. Algunos estudios han recogido como las empresas familiares tienen graves dificultades para hacer frente a renovaciones organizativas en sus culturas y sistemas (ej. Amat, 2000). Por ello, Chiavenato (1988) hace hincapié en la necesidad de establecer estrategias coordinadas a largo plazo para acometer cambios planificados y en evitar esfuerzos aislados, lentos y graduales que resultarían del todo insuficientes.

## 5.6. CONSIDERACIONES FINALES

En este capítulo hemos presentado los principales resultados empíricos obtenidos.

Así, respecto a las características descriptivas de la muestra, las principales conclusiones obtenidas son las siguientes:

La muestra está compuesta por empresas que pertenecen al sector químico, que corresponde con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 24, y al sector dedicado a la automoción con CNAE 34 y 35, equivalente a la fabricación de material de transporte. Las empresas que se dedican a desarrollar actividades químicas suponen un 72,1% de la muestra, repartidas entre empresas que desempeñan actividades farmacéuticas, el 15,8% del total de la muestra, y las que desempeñan otras actividades químicas, el 56.3% del total de la muestra. Las empresas que se dedican a la automoción suponen 27,9% de la muestra. El dedicarse a una u otra actividad no es un factor que condicione los diferentes aspectos estudiados (la capacidad de absorción del conocimiento, el espíritu emprendedor corporativo, el *slack* de

recursos, ni el desempeño organizacional) pues no se observaron diferencias significativas entre las empresas que se dedican a las diferentes actividades estudiadas.

La mayoría de las empresas que componen la muestra objeto de estudio son PYME, tanto por el número de empleados como por el volumen de negocios anual. Así encontramos que el 85% del las empresas encuestadas cuentan con menos de 250 trabajadores en su plantilla y que el 87% tiene un volumen de negocios anual que no excede de 50 millones de euros. En cualquier caso, comprobamos que no existen diferencias significativas en lo referente al tamaño y que el desarrollo de la capacidad de absorción del conocimiento, el desarrollo de la capacidad intraemprendedora, el poseer un *slack* de recursos suficiente y los efectos de estas variables en el desempeño empresarial no dependen del tamaño de la organización.

El tamaño de la organización no es una variable determinante a la hora de estudiar la capacidad de absorción del conocimiento ni la capacidad intraemprendedora. Así encontramos empresas pequeñas que han desarrollado ninguna, una o las dos capacidades y empresas grandes bajo las mismas circunstancias. Los resultados empíricos apoyan la idea anteriormente expuesta de que la capacidad de absorción se desarrolla en un nivel estudiante-maestro cualquiera que sea el tamaño de la unidad que aprende y de la unidad que enseña y que el espíritu emprendedor corporativo se puede desarrollar también con independencia del tamaño de la empresa.

Gran parte de las empresas encuestadas realizan fuertes esfuerzos en I+D. Tomando como medida el gasto en I+D dividido entre las ventas anuales obtenemos que el 42% de las empresas realizan esfuerzos en I+D superiores al 20% de sus ventas. Este resultado avala la idea de que hemos enfocado el estudio en actividades altamente innovadoras.

A continuación hemos valorado la adecuación de las escalas de medida propuestas para medir el *slack* organizacional, la capacidad de absorción de conocimiento, la capacidad intraemprendedora, y el desempeño organizacional, comprobando la validez y fiabilidad de todos los instrumentos de medida desarrollados.

Finalmente hemos analizado la veracidad de las hipótesis propuestas en el modelo causal. Hemos encontrado que el *slack* de recursos y la proactividad afectan positivamente a la innovación; que la proactividad afecta positivamente tanto a la capacidad de absorción potencial como a la realizada, mientras que la innovación afecta en el mismo sentido pero fundamentalmente a la realizada; que la capacidad de absorción potencial afecta positivamente a la realizada; que la capacidad de absorción realizada afecta positivamente tanto a la creación de negocios nuevos como a la autorrenovación; y que la proactividad afecta positivamente al desempeño organizacional, lo mismo que la creación de negocios nuevos.

De este nodo, todas las hipótesis han sido verificadas excepto H4, H11 y H13. Para el caso de las hipótesis H4 y H11, las relaciones establecidas no son significativas mientras que para el caso de H13 la relación sí es significativa paro en el sentido contrario al inicialmente propuesto. Es decir, no encontramos relación entre la innovación, como dimensión del espíritu emprendedor corporativo, y la capacidad de absorción potencial, ni entre la innovación y el desempeño organizacional y encontramos que la autorrenovación se relaciona con el desempeño empresarial de forma negativa. En este capítulo hemos discutido estos y otros interesantes resultados obtenidos.

# Capítulo 6

Conclusiones

## 6.1. INTRODUCCIÓN

Con este capítulo terminamos finalmente este trabajo. En él vamos a analizar los principales resultados obtenidos tras la revisión teórica de la capacidad de absorción del conocimiento, de la capacidad intraemprendedora y del trabajo empírico. Para esto último, estableceremos cuáles son las hipótesis que han sido verificadas y cuáles han sido rechazadas extrayendo conclusiones de ello. Además dejaremos constancia de las limitaciones que contiene este trabajo de investigación, recogeremos las recomendaciones que se derivan para la gestión y propondremos futuras líneas de investigación.

Por ello este capítulo contiene otros cuatro epígrafes. En el primero de ellos plantearemos las conclusiones más destacadas de todo el trabajo. Resumiremos aquellos aspectos más relevantes de la capacidad de absorción del conocimiento y del espíritu emprendedor corporativo, referidos a sus definiciones, dimensiones, antecedentes, resultados y modelos de estudio. Además estableceremos las relaciones teóricas entre ambas capacidades dinámicas y entre cada una de ellas con el desempeño empresarial, dando luz a estudio empírico que muestra como ambas capacidades se relacionan e inciden sobre dicho desempeño.

Posteriormente presentaremos las limitaciones más importantes a las que se enfrenta el trabajo, relacionadas con la muestra, con los problemas encontrados en algunas de las escalas de medición y con la capacidad del modelo para explicar el comportamiento de la capacidad de absorción del conocimiento en relación al espíritu emprendedor corporativo y al desempeño empresarial. A continuación reseñaremos las implicaciones en su sentido más práctico, referidas a las contribuciones que este trabajo aporta a la gestión de empresas. Para finalizar, esbozaremos cuáles son las líneas de investigación que quedan abiertas tras la conclusión de este trabajo, en primer lugar para la mejora del

mismo, derivadas de sus principales limitaciones, y en segundo lugar estudiando otros puntos de unión entre la capacidad de absorción del conocimiento, la capacidad intraemprendedora y el desempeño empresarial.

## 6.2. CONCLUSIONES

En las últimas dos décadas del siglo pasado y en los años que han transcurrido desde que ha comenzado el nuevo siglo, la capacidad de absorción del conocimiento y el espíritu emprendedor corporativo han sido consideradas como capacidades dinámicas de una gran importancia y que las organizaciones deben gestionar desde un punto de vista estratégico para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El valor que ambas capacidades poseen es la justificación del gran desarrollo que la literatura científica que versa sobre la capacidad de absorción del conocimiento y sobre el espíritu emprendedor corporativo está alcanzando.

El presente trabajo de investigación nace con la finalidad de cumplir un conjunto de objetivos planteados al inicio de este trabajo que fueron, por tanto, expresamente delimitados en las primeras páginas del mismo. En concreto, planteamos el objetivo general de contrastar la siguiente hipótesis H: la capacidad de absorción del conocimiento está relacionada con la capacidad intraemprendedora y conjuntamente influyen de manera positiva en el desempeño organizacional.

Para cumplir este objetivo dividimos el trabajo de investigación en otros objetivos más fácilmente abarcables. Los primeros estaban referidos a la revisión teórica de la literatura científica referente a la capacidad de absorber conocimiento y a la capacidad intraemprendedora mientras que los siguientes hacían referencia a la elaboración de un conjunto de hipótesis y a su posterior contrastación empírica. En

concreto, en los capítulos 2 y 3 proponíamos: aclarar el significado del concepto capacidad de absorción, y capacidad intraemprendedora, reuniendo las diferentes definiciones acuñadas sobre ambos términos y analizando sus contenidos; establecer los diferentes niveles en los que ambos constructos pueden ser aplicables; identificar y esclarecer las diferentes dimensiones que forman parte de la capacidad de absorber conocimiento y de la capacidad intraemprendedora de las organizaciones; analizar los antecedentes de la capacidad de absorción y del espíritu emprendedor corporativo, es decir, analizar aquellos factores que ejercen influencia sobre cada una de estas capacidades o las moderan; examinar los diferentes resultados organizacionales a los que conduce el desarrollo de la capacidad de absorción y del espíritu emprendedor corporativo en las organizaciones; reunir y comparar los principales modelos de capacidad de absorción y de capacidad intraemprendedora formulados por los principales investigadores; establecer conclusiones que ayuden a estructurar tanto la capacidad de absorber conocimiento como el espíritu emprendedor corporativo en su conjunto y a comprender a ambas capacidades en toda su extensión. Los objetivos que componen el capítulo 4 y 5 fueron los siguientes: formular y verificar un conjunto de hipótesis, apoyadas en la revisión efectuada de la literatura, con el objeto de reunir en un modelo integrado las principales relaciones entre ambas capacidades, incluyendo el *slack* organizacional; y analizar empíricamente, con rigor científico, los efectos de ambas capacidades sobre el desempeño empresarial.

Dichos objetivos han sido satisfechos y han conformado la estructura y desarrollo de esta tesis doctoral, dando unidad y personalidad por sí mismos a cada uno de los capítulos que la componen. De este modo, cada capítulo considerado individualmente, ha tratado de dar respuesta a unos objetivos particulares. Los objetivos referentes a la revisión de la literatura ya han sido resumidos en las consideraciones finales recogidas al final de cada capítulo. No obstante, tras la revisión de

la literatura relevante relacionada con la capacidad de absorción de conocimiento y con el espíritu emprendedor corporativo podemos señalar algunas conclusiones que relacionan ambas capacidades:

- Los principios generales en los que se fundamentan la capacidad de absorción del conocimiento y la capacidad intraemprendedora son similares. Ambas capacidades cumplen las condiciones que deben subyacer en los recursos y capacidades que poseen las empresas para la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que son: la heterogeneidad, los límites a la competencia ex post, la movilidad imperfecta y los límites a la competencia ex ante (Peteraf, 1993). Por tanto, ambas capacidades son variables estratégicas de la dirección empresarial.

- En general, hemos verificado que la capacidad de absorción del conocimiento está relacionada con la capacidad intraemprendedora y que de manera combinada afectan positivamente al desempeño organizacional. Ésta ha sido nuestra hipótesis de partida. La similitud en los principios básicos que sustentan ambas capacidades nos ha permitido establecer una serie de hipótesis que relacionan las dimensiones de ambas capacidades entre sí y con el desempeño organizacional. De este modo, hemos encontrado literatura científica previa suficiente que respalde y sirva de base al desarrollo de este trabajo de investigación.

El cuarto capítulo hace referencia al trabajo empírico llevado a cabo. En éste se pretendía formular y verificar un conjunto de hipótesis apoyadas en la revisión que previamente hemos realizado de la literatura, relacionando el *slack* organizacional con la capacidad de absorción del conocimiento y con el espíritu emprendedor corporativo para analizar sus efectos combinados en el desempeño empresarial.

Algunas de estas conclusiones ya han sido recogidas en las consideraciones finales de ese capítulo, además podemos reseñar:

- Pertenecer al sector de la automoción o al químico no es un factor que condicione las principales variables analizadas ya que no se observaron diferencias significativas entre las empresas en función del tipo de actividad que desarrollan.

- Del mismo modo, no existen diferencias significativas en lo referente al tamaño de la organización por lo que éste no es una variable determinante a la hora de estudiar la capacidad de absorción del conocimiento ni la capacidad intraemprendedora. Así, encontramos empresas pequeñas que han desarrollado ninguna, una o las dos capacidades y empresas grandes bajo las mismas circunstancias. Los resultados empíricos apoyan la idea anteriormente expuesta de que la capacidad de absorción se desarrolla en un nivel estudiante-maestro cualquiera que sea el tamaño de la unidad que aprende y de la unidad que enseña y que el espíritu emprendedor corporativo se puede desarrollar también con independencia del tamaño de la empresa.

En cuanto al conjunto de hipótesis planteadas, estudiamos el efecto que un *slack*, o reserva suficiente de recursos causa sobre la innovación, como dimensión del espíritu emprendedor corporativo. Las principales conclusiones obtenidas son:

- El *slack* de recursos afecta al espíritu emprendedor corporativo de manera positiva, a través de la innovación. Por ello los resultados muestran una relación positiva entre el *slack* de recursos y la innovación, con un coeficiente estructural estandarizado de 0.19 y un nivel de significación estadística del 95%. Es pues recomendable que aquellas empresas que decidan desarrollar su

espíritu emprendedor corporativo posean una cantidad de recursos suficientes para evitar el miedo al fracaso y para paliar los posibles errores que en ocasiones pueden ser inevitables ya que la innovación supone experimentar con productos, servicios, procesos o tecnologías que implican novedad para la empresa y por tanto incertidumbre.

En este trabajo establecimos además un conjunto de hipótesis que relacionaban la proactividad, como variable causal y como dimensión del espíritu emprendedor corporativo, con otras variables que se veían, por tanto, afectadas por ella. A este respecto hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- Los resultados alcanzados muestran que existe una relación positiva entre la proactividad y la innovación. Ambas son dimensiones del espíritu emprendedor corporativo y ya se había establecido de forma teórica que las cuatro dimensiones que lo componen, conforman aspectos diferentes entre sí pero que están a la vez relacionados por formar parte de la misma realidad. Las cuatro dimensiones del espíritu emprendedor corporativo han mostrado tanto validez discriminante como validez convergente en las pruebas estadísticas por lo que podemos concluir que queda demostrado empíricamente que el espíritu emprendedor corporativo es un constructo multidimensional compuesto por cuatro elementos distintos pero relacionados. En concreto, la proactividad afecta a la innovación de manera positiva, con un nivel de significación del 99.9% y un coeficiente estructural estandarizado de 0.59. Es por tanto necesario fomentar la orientación a la proactividad, es decir, propiciar la búsqueda activa de información y oportunidades, asumir la iniciativa, cuestionar la situación actual, anticiparse al actuar y controlar el entorno en

lugar de adaptarse a él para propiciar que la innovación tenga lugar en la organización con mayor facilidad.

- La proactividad es también un antecedente de la capacidad de absorción, tanto potencial como realizada. Un comportamiento proactivo de la empresa, hace que ésta dedique más tiempo a la exploración de su entorno externo con la finalidad de evaluar las amenazas y oportunidades. Es por ello que las organizaciones con orientación a la proactividad a menudo identifican conocimiento valioso en el exterior (primera etapa de la capacidad de absorción del conocimiento) y ésta es la explicación de la relación positiva existente entre la proactividad y la capacidad de absorción potencial. Los resultados muestran que esta relación tiene un nivel de significación del 99.9% con un coeficiente estructural estandarizado de 0.50. Por tanto, las transferencias de conocimiento desde el exterior ocurrirán con mayor facilidad si la empresa asume un papel proactivo en la búsqueda de oportunidades porque será más fácil que la empresa identifique el conocimiento valioso para su posterior asimilación.

- La proactividad se relaciona positivamente con la capacidad de absorción de conocimiento realizada. Las organizaciones que desarrollan una estrategia proactiva estarán más capacitadas para transformar el nuevo conocimiento traído del exterior y para darle una aplicación comercial. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre la proactividad y la capacidad de absorción realizada con un nivel de significación del 99.9% y un coeficiente estructural estandarizado de 0.44.

- Por tanto, para la organizaciones, esperar a que los cambios acaezcan adoptando una actitud reactiva, en lugar de asumir una estrategia proactiva, hará que se absorba una cantidad inferior de

información externa e imposibilitará para ser el primero en sacar provecho del nuevo conocimiento.

- El efecto que la proactividad causa sobre el desempeño organizacional es positivo. El comportamiento organizacional que favorece tomar la iniciativa en el trabajo, cuestionar el statu quo, buscar activamente información y oportunidades y ser capaz de anticiparse al actuar sobre las futuras carencias y necesidades del mercado, tiene su recompensa al ver aumentado el desempeño empresarial por ser el primero en actuar. Los resultados estadísticos avalan esta conclusión con un nivel de significación estadística del 99.9% y un coeficiente estructural estandarizado de 0.80. El cambio intencional que implica un comportamiento organizativo proactivo hace que las empresas estén mejor posicionadas en el mercado y que se adelanten a los cambios para atender mejor a sus clientes lo que redundará en una mejora del desempeño.

Hemos obtenido además otras conclusiones referidas al conjunto de hipótesis que relacionan la innovación, como variable causal y como otra dimensión del espíritu emprendedor corporativo, con otras variables que se ven, por tanto, afectadas por ella. Son las siguientes:

- La innovación favorece el desarrollo de la capacidad de absorción de conocimiento de las organizaciones a través de su dimensión realizada pero no a través de su dimensión potencial. En el modelo final se ha verificado la existencia de una relación positiva significativa ($t$ = 7.70) e intensa (con un coeficiente estructural estandarizado de 0.35) entre la innovación y la capacidad de absorción realizada y, sin embargo, no se ha podido demostrar que exista relación alguna entre la innovación y la capacidad de absorción potencial. Por tanto, una de las principales aportaciones

de esta investigación es la contrastación empírica de cómo la innovación antecede a la capacidad de absorción del conocimiento facilitándola. A menos que el conocimiento valioso identificado en el exterior y adquirido por la organización no sea convenidamente articulado, transmitido por todo el interior y transformado en la organización, no se convertirá en una innovación exitosa. El nuevo conocimiento no demostrará su verdadero potencial hasta su efectiva adaptación e implantación en el interior de la organización. Es decir, la innovación facilita la explotación del conocimiento pero no la exploración del mismo que dependerá de otros factores. Por tanto, la innovación no es el factor que hace que una empresa obtenga una mayor cantidad de conocimiento del exterior, ni que mejore su capacidad para identificarlo, ni tampoco para asimilarlo, pero sí facilita que se transforme el conocimiento ya obtenido y también que se le dé una finalidad comercial.

- Tampoco se ha podido verificar la relación establecida entre la innovación y el desempeño organizacional debido a que ha resultado ser no significativa y algo negativa. La justificación a este resultado puede ampararse en que el horizonte temporal considerado en esta investigación (los últimos tres años de actividad comercial) puede resultar insuficiente para que los efectos de la innovación dejen su huella en el desempeño obtenido por la organización. Otra posible justificación proviene de que algunos investigadores han admitido que la innovación (o alguna de las dimensiones de la innovación) puede causar efectos negativos sobre el desempeño sobre todo en el corto plazo. En el presente estudio hemos demostrado una relación positiva y altamente significativa entre el *slack* de recursos y la innovación lo que quiere decir que, para acometer innovaciones, es necesario que la empresa cuente con los recursos suficientes que le permitan asumir posibles errores y absorber los costes, en ocasiones

elevados, que de ella se derivan; en caso contrario puede ver disminuido su desempeño o, por lo menos, no notar un efecto favorable en el mismo. En conclusión, no podemos afirmar que las empresas que se impliquen en un proceso de proposición, adopción e implementación de nuevas ideas, generadas internamente o tomadas del exterior, relacionadas con productos, servicios, procesos o tecnologías nuevos vayan a ver mejorado en todo caso su desempeño empresarial.

En referencia la capacidad de absorción del conocimiento como variable causal y en relación a los efectos que provoca sobre el espíritu emprendedor corporativo se han obtenido las siguiente conclusiones:

- Existe una relación positiva (coeficiente estructural estandarizado 0.16) y significativa al 99.9% entre la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada. Ambas dimensiones forman parte de la misma capacidad y desempeñan papeles diferenciados aunque complementarios. Una mayor identificación y adquisición de conocimiento externo valioso favorecerá que dicho conocimiento sea transformado dentro de la organización e integrado con el conocimiento ya existente para darle finalmente una aplicación comercial. Ambas dimensiones actúan de forma independiente pero la capacidad de absorción realizada encuentra su límite en la capacidad de absorción potencial que haya sido capaz de desarrollar la organización y cuanto mayor sea la capacidad de absorción potencial alcanzada mayor será la realizada.

- La capacidad de absorción realizada favorece la creación de negocios nuevos y antecede de esta forma al espíritu emprendedor corporativo. El modelo final verifica esta relación con un coeficiente estructural de 0.83 y un nivel de significación del 99.9%. Por

tanto, cuanto mayor sea la capacidad de la empresa para transformar y explotar el conocimiento nuevo, mayor será su capacidad para acometer proyectos empresariales nuevos, relacionados o no con los proyectos actuales de la organización en forma de nuevos negocios. Demostramos así que la explotación del conocimiento nuevo obtenido por la organización tiene lugar en numerosas ocasiones a través de la efectiva creación de una nueva unidad de negocio por parte de dicha organización.

- La creación de negocios nuevos queda explicada únicamente por la capacidad de absorción realizada con una fiabilidad muy alta, de 0.69. Este dato ofrece una idea de la relación tan fuerte que existe entre ambas variables.

- La capacidad de absorción realizada favorece también la autorrenovación de las organizaciones, otra de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo. Se ha verificado esta relación a un nivel de significación del 99.9% y con un coeficiente estructural estandarizado muy alto, de 0.87. La renovación organizacional requiere de la transformación y de la aplicación de nuevo conocimiento para prescindir así de las viejas rutinas y renovar los sistemas y estructuras. Dicho de otra forma, la transformación y explotación del nuevo conocimiento relevante que se ha obtenido traerá como respuesta algunas actuaciones que culminarán con la autorrenovación, en mayor o menor profundidad, de las organizaciones por haber desarrollado su capacidad realizada para absorber conocimiento.

- La ecuación estructural que mide el efecto de las distintas variables sobre la autorrenovación, sólo considera como variable a la capacidad de absorción realizada y ésta explica la autorrenovación de la organización con una fiabilidad muy alta, de 0.75. Este

resultado implica que existe una relación muy intensa entre ambas variables y que, por tanto, la renovación en las organizaciones tiene lugar fundamentalmente después de haber transformado y aplicado el nuevo conocimiento útil traído del exterior.

- Los efectos que la capacidad de absorción del conocimiento causa sobre el desempeño organizacional son indirectos si se combinan con el desarrollo de la capacidad intraemprendedora pues, de este modo, la capacidad de absorción incide en el desempeño a través de su influencia positiva en la creación de negocios nuevos y en la autorrenovación de la organización.

- La ecuación estructural que mide el efecto de las distintas variables consideradas (sólo la proactividad pues la innovación ha demostrado no causar efecto) sobre la capacidad de absorción potencial presenta un valor muy bajo, de 0.30. Por el contrario, la ecuación estructural que mide el efecto de las diferentes variables (la proactividad, la innovación y la capacidad de absorción potencial) sobre la capacidad de absorción realizada presenta un valor muy alto, igual a 0.69. La conclusión es que no hemos sabido recoger en este estudio los antecedentes más importantes de la capacidad de absorción potencial y existen, por tanto, otras variables influyentes que no han sido tenidas en cuenta. Estas variables serán con bastante certeza, por lo que se deduce de la revisión de la literatura, variables referentes al entorno de la organización y/o a la estructura organizativa; posteriores investigaciones deberán profundizar en este sentido. Sin embargo, hemos recogido muy bien los antecedentes de la capacidad de absorción realizada y esto es debido en gran medida a la fuerte influencia que, como ya hemos justificado, sobre ella causa la capacidad de absorción potencial.

Hemos obtenido también conclusiones que se derivan de las otras dos dimensiones de la capacidad intraemprendedora, la creación de nuevos negocios y la autorrenovación de las organizaciones, en relación al desempeño organizacional:

- La creación de negocios nuevos es un fuerte impulsor del desempeño empresarial. Los resultados muestran que, con un nivel de significación del 99% y un coeficiente estructural estandarizado de 0.24, la relación entre ambas variables es positiva. Por tanto, es beneficioso para las empresas desarrollar su espíritu emprendedor corporativo pues, a través de la creación de negocios nuevos, se obtendrán nuevas corrientes ingresos que mejorarán el desempeño empresarial. De este modo se aprovechan nuevas oportunidades de negocio y se pueden abandonar los negocios en fase de declive trasladando las principales competencias a los negocios creados con mayores oportunidades de crecimiento.

- Existe una relación directa negativa entre la autorrenovación de la organización y el desempeño empresarial. Los resultados obtenidos muestran que con un nivel de significación del 99.9% y un coeficiente estructural estandarizado de -0.43, que los cambios en el concepto de negocio o en las ideas principales sobre las que se apoya toda la organización tendrán una incidencia negativa en el desempeño empresarial. La justificación a este resultado creemos que la ofrece la teoría del cambio organizativo. La resistencia al cambio en las organizaciones hace que la autorrenovación afecte negativamente al desempeño empresarial en un periodo de tiempo como el considerado en este estudio (de tres años). Creemos, sin embargo, que en los años siguientes esta situación podría cambiar. Del mismo modo, se hace necesario que la organización gestione activamente el cambio dirigiendo a las personas afectadas e

implicadas en la renovación de la organización, para evitar su resistencia. Estudios posteriores podrán arrojar luz a este respecto.

- Por tanto, el estudio pormenorizado de las dimensiones que componen el espíritu emprendedor corporativo revela que las variables que directamente determinan el desempeño empresarial son la proactividad y la creación de negocios nuevos. La innovación no demuestra ninguna influencia en el desempeño y la autorrenovación de la organización influye sobre el desempeño de forma negativa.

Finalmente debemos señalar algunas conclusiones obtenidas de forma general:

- La capacidad de absorción del conocimiento afecta y se ve afectada por el espíritu emprendedor corporativo. Como muestra el modelo, la proactividad y la innovación son antecedentes de la capacidad de absorción del conocimiento y ésta a su vez es un antecedente de la creación de negocios nuevos y de la autorrenovación. Ambas capacidades están, por tanto, totalmente interrelacionadas quedando encajadas una en la otra.

- Por tanto, una interesante conclusión que extraemos a modo de resumen es que la capacidad de absorción del conocimiento y la capacidad intraemprendedora están interrelacionadas actuando como lo que se conoce con el nombre de capacidades combinativas. Así, el efecto que producen sobre el desempeño empresarial es un efecto combinado. En resumen, la proactividad, una de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo, afecta positivamente a la capacidad de absorción tanto potencial como realizada mientras que la innovación, otra de las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo, sólo afecta

positivamente a la capacidad de absorción realizada. La innovación, a su vez, se ve impulsada por la proactividad y por la existencia de un *slack* de recursos suficiente. Por otro lado, la proactividad afecta al desempeño indirectamente, a través de la capacidad de absorción de conocimiento, tanto potencial como realizada, y también directamente mientras que la innovación sólo afecta al desempeño indirectamente a través de la capacidad de absorción realizada. La capacidad de absorción realizada es la fase subsiguiente a la capacidad de absorción potencial por lo que se ve influida positivamente por ésta. Las otras dos dimensiones del espíritu emprendedor corporativo, la creación de negocios nuevos y la autorrenovación, se ven impulsadas a su vez por la capacidad de absorción del conocimiento realizada y, mientras que la creación de negocios nuevos produce efectos positivos en el desempeño empresarial, la autorrenovación provoca efectos negativos en el mismo.

## 6.3. LIMITACIONES

Aunque hemos intentado ser muy cuidadosos en el desarrollo de cada una de las fases que componen el presente trabajo, todos los trabajos de investigación adolecen de una serie de limitaciones y, lógicamente, éste no es una excepción. En este apartado recogeremos aquellas limitaciones de las que somos conscientes.

En primer lugar, existen limitaciones relacionadas con la muestra. Para el desarrollo de este estudio hemos seleccionado empresas dentro del territorio nacional y únicamente pertenecientes a los sectores químico y automoción. Por ello, los resultados no son extrapolables a otros territorios ni tampoco a otros sectores.

Además, también relacionado con la muestra, encontramos una limitación referente al número de respuestas en cada unidad muestral. El cuestionario fue contestado por el director general u otro directivo funcional considerado de la alta dirección de la empresa, es decir, por un único entrevistado. Sin embargo, algunos autores recomiendan la utilización de múltiples entrevistados para que el procedimiento de recogida de datos sea más riguroso (ej. Kumar, Stem y Anderson, 1993; Phillips, 1981). Esta limitación es habitual cuando se pretende conseguir un gran número de unidades muestrales en lugar de muchas respuestas en un número de unidades muestrales menor.

Por otro lado, tanto la capacidad de absorción del conocimiento como la capacidad emprendedora corporativa son capacidades dinámicas y por tanto dependientes de la trayectoria. El estudio de cualquier modelo dinámico requiere el uso de métodos de investigación longitudinales y modelos de procesos que permitan investigar el ritmo así como la trayectoria del cambio (Barnett y Burgelman, 1996). Sin embargo, debido fundamentalmente a las limitaciones de naturaleza económica, hemos desarrollado un estudio transversal que limita la investigación a la hora de capturar la componente dinámica de ambas capacidades, ya que no pueden confirmarse sus secuencias temporales.

A pesar de que el tamaño muestral es el adecuado para establecer relaciones causales entre las variables, hemos establecido un número de relaciones bastante elevado. Por ello, aunque consideramos interesante introducir algunas variables internas, como la estructura organizativa, y algunas variables externas, como el entorno, (recogidos en los capítulos teóricos como antecedentes tanto de la capacidad de absorción del conocimiento como del espíritu emprendedor corporativo) hemos debido renunciar a tales objetivos para garantizar la consistencia de los resultados. Esta limitación puede estar relacionada con el hecho de que la capacidad que tiene el modelo para explicar la capacidad de absorción

potencial sea poca en comparación con los otros valores obtenidos ($R^2$=0,30) y también puede ser la causa de no haber podido verificar las hipótesis H4 y H11 por falta de significación.

Finalmente, hemos obtenido que ciertas relaciones de modelo no son significativas. Además de la justificación desarrollada en la discusión de los resultados, podemos sugerir otra explicación relacionada con las limitaciones del estudio. En concreto, la existencia de relaciones no significativas podría deberse a que la muestra utilizada no sea lo suficientemente grande como para estimar adecuadamente el número de parámetros que componen el modelo propuesto. Disponemos de una muestra tal que para la evaluación de las escalas, y debido a la ausencia de normalidad, sí nos permitió utilizar el método de mínimos cuadrados ponderados (WLS), pero no para la evaluación del modelo para lo que tuvimos que usar el método de mínimos cuadrados no ponderados (ULS) que no calcula la matriz de covarianzas.

Aunque podemos considerar que el ajuste del modelo es bueno, futuras investigaciones deberán mejorar el tamaño muestral e incorporar otras variables que puedan influir en la capacidad de absorción del conocimiento y en la capacidad intraemprendedora.

## 6.4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Del presente trabajo de investigación se pueden recopilar una serie de implicaciones para la dirección de las empresas. A continuación vamos a resumir las más importantes.

La gestión del conocimiento ha adquirido una importancia capital dentro de los estudios de dirección de empresas y la capacidad de absorber dicho conocimiento se ha convertido en una de las habilidades

básicas que las empresas habrán de desarrollar imperativamente. La capacidad de absorción no puede generarse como un subproducto de las actividades cotidianas de las empresas sino que éstas deberán dedicar esfuerzos exclusivamente a la creación y desarrollo de sus capacidades para absorber conocimiento. Para que este desarrollo sea efectivo los esfuerzos de las organizaciones habrán de ir en la siguiente dirección:

- Formar acuerdos de cooperación con organizaciones que posean conocimiento relevante, buscando relaciones en las que predomine la confianza.

- Establecer cooperaciones con organizaciones, fuentes de conocimiento científico, tales como los centros de investigación y las universidades.

- Desarrollar diversidad de bases de conocimiento previo buscando cierta base común para facilitar la comunicación entre individuos o unidades con diferentes trasfondos de conocimiento.

- Fomentar la creatividad entre los empleados favoreciendo el desarrollo individual que permita la habilidad para solucionar problemas.

- Crear puestos de enlace, tanto internos como externos, capacitados para evaluar la importancia de la información externa y que reduzcan las desigualdades entre los proveedores de información y los usuarios del conocimiento.

- Incrementar la intensidad en el esfuerzo dedicando recursos de forma específica para aumentar la velocidad con la que el conocimiento se absorbe.

- Invertir lo suficiente en I+D interna para generar las bases de conocimiento necesarias y para aprovechar los resultados obtenidos por las inversiones de colaboradores.

- Impulsar el establecimiento de relaciones entre áreas funcionales que favorezcan el intercambio sistemático del conocimiento, las interpretaciones compartidas y la identificación de tendencias en el entorno.

- Aumentar el nivel de participación en la toma de decisiones, favoreciendo el surgimiento de nuevas aportaciones y perspectivas así como el número de posibles receptores del nuevo conocimiento.

- Fomentar un nivel de rotación en el puesto que permita la adquisición de la experiencia necesaria en cada dominio de conocimiento.

- Invertir en el desarrollo de la formación de los empleados, incrementando el trasfondo de conocimiento de cada uno de ellos así como la creatividad necesaria para la innovación.

- Huir de la excesiva burocratización buscando la flexibilidad y adaptabilidad de la organización así como su dinamicidad.

- Interactuar activamente con el entorno externo adoptando un comportamiento de búsqueda continua.

Es de prever que aquellas organizaciones que desarrollen con éxito sus habilidades para absorber conocimiento externo obtendrán una ventaja relativa a sus competidores y se hallarán en una mejor posición

para detectar las oportunidades que se presenten en el entorno, para innovar y para obtener un desempeño superior.

En cuanto a las implicaciones que para la gestión se derivan del estudio del espíritu emprendedor corporativo podemos señalar que la capacidad intraemprendedora es igualmente una de las capacidades capitales con las que cualquier organización que persiga el éxito debe comprometerse. Es necesario que los directivos valoren la importancia de desarrollar el espíritu emprendedor corporativo para la supervivencia, la obtención de beneficios, el crecimiento de las organizaciones y la mejora del desempeño organizacional, puesto que las organizaciones a menudo necesitan aventurarse más allá de lo que ya han hecho y explorar nuevos mercados. Las actividades relacionadas con el espíritu emprendedor corporativo hacen que todo esto sea posible. Tras la revisión teórica de la literatura podemos concluir que los directivos pueden impulsar la actividad emprendedora en sus organizaciones desarrollando las siguientes actuaciones:

- Suministrar apoyo a los esfuerzos realizados por individuos emprendedores dentro de la organización. El apoyo de la dirección deberá alentar a los empleados a creer en el valor de la innovación y facilitar los proyectos emprendedores.

- Permitir que los trabajadores tomen decisiones sobre el desempeño de su propio trabajo y evitar criticar a aquellos empleados que cometan errores derivados de una actitud innovadora. Tolerar el fracaso que se puede derivar de asumir riesgos.

- Ofrecer refuerzos y recompensas para mejorar la motivación de asumir un comportamiento emprendedor. Las recompensas

deberán estar relacionadas con los desafíos asumidos y con el incremento de la responsabilidad.

- Hacer que las ideas emprendedoras de los trabajadores más innovadores sean conocidas por todos los miembros de la organización, como forma de reconocimiento a dichos trabajadores y como método para transferir el conocimiento.

- Poner a disposición de los empleados emprendedores los recursos suficientes para el desarrollo de ideas novedosas. Puesto que el *slack* de recursos incluye el tiempo, los directivos deberán aliviar el volumen de trabajo de sus empleados permitiéndoles invertir tiempo en el desarrollo de nuevas ideas.

- Diseñar una estructura organizativa que favorezca la innovación huyendo de excesiva rigidez que supondrán las configuraciones altamente burocráticas.

- Promover alianzas estratégicas con agentes que favorezcan el desarrollo de la capacidad intraemprendedora.

- Favorecer el intercambio de información tanto dentro de la organización como con los agentes externos, haciendo un buen uso de la comunicación y evitando la falta de transparencia.

- Incrementar la intensidad en la búsqueda de oportunidades y en la detección de amenazas provenientes del entorno, especialmente en el caso de aquellas organizaciones que se hallen inmersas en entornos hostiles.

- Utilizar controles estratégicos, que valoren la creatividad y la búsqueda de oportunidades y que animen a los empleados a

desarrollar el espíritu emprendedor corporativo a través de la especificación de los patrones de comportamiento deseables.

- Articular con claridad los valores organizativos que favorezcan un clima en el que todos los miembros crean que pueden ser emprendedores.

- Promover relaciones favorables entre los líderes y los seguidores, dotando en trabajo de significado para propiciar la innovación y la iniciativa entre los trabajadores.

El espíritu emprendedor corporativo forma parte del éxito de las organizaciones y los directivos deberán cultivar esta importante capacidad para obtener una ventaja relativa a sus competidores y, en general, para obtener un desempeño superior.

Para finalizar, las implicaciones más relevantes para la gestión, derivadas del estudio empírico desarrollado son las siguientes:

- El desarrollo de la capacidad intraemprendedora afecta directa y positivamente al desempeño organizacional mientras que el desarrollo de la capacidad de absorción del conocimiento lo hace indirectamente y también de un modo positivo. Hemos demostrado empíricamente la idea teórica de que el desarrollo y la gestión estratégica de estas dos capacidades tiene una importancia capital para la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

- Las dimensiones que componen la capacidad de absorción y el espíritu emprendedor corporativo están interrelacionadas, por lo que el desarrollo de ambas capacidades será más efectivo si se efectúa de forma conjunta. Este argumento está fundamentado en

el hecho de que ambas capacidades comparten muchos de los antecedentes que afectan en el desarrollo de ambas y en que, en el modelo teórico que finalmente hemos demostrado, las dimensiones de una anteceden a la otra y viceversa.

- Así, el espíritu emprendedor corporativo en un importante antecesor del desempeño organizacional y se desarrollará con más facilidad en aquellas organizaciones que cultiven a la vez su capacidad para absorber conocimiento útil del exterior.

- Para fomentar el espíritu emprendedor corporativo es recomendable que las empresas posean un nivel de recursos suficiente (*slack* organizacional) que, dando impulso a la innovación, facilite acometer nuevos proyectos emprendedores y mitigue el miedo al fracaso. Un nivel de *slack* cercano al cero favorecerá que la organización se centre en la consecución de desempeño a corto plazo y no en el desarrollo de nuevos proyectos, ni en el impulso de la experimentación. Por ello es interesante que la organización mantenga un excedente de recursos destinado a desarrollar la innovación en cualquier parte de la organización, despejando, por ejemplo, unas horas de la jornada laboral para fomentar la creatividad y la generación de nuevas ideas, o asignando recursos financieros ociosos con la clara pretensión de promover la innovación.

- La orientación hacia la proactividad tendrá múltiples efectos positivos en el interior de la organización. En primer lugar favorecerá un comportamiento innovador en la organización. Hemos demostrado que las dos variables del espíritu emprendedor corporativo están relacionadas positivamente lo que nos lleva a establecer que asumir la iniciativa, en lugar de reaccionar a los cambios con posterioridad a que estos ocurran, favorece la

habilidad de la compañía para apoyar nuevas ideas y procesos creativos.

- El desarrollo de una actitud proactiva favorecerá también la capacidad de absorción del conocimiento, tanto en su dimensión potencial como en la realizada. Aquellas organizaciones que asuman la iniciativa buscando activamente oportunidades estarán mejor preparadas para identificar en el exterior la información que pueda serles útil, serán más capaces de adquirir dicha información y también de transferirla y transformarla en el interior de la organización para darle una utilidad comercial.

- Por último, la proactividad también afectará de forma positiva al desempeño organizacional. Éste será la recompensa derivada de ser el primero en actuar.

- Las organizaciones que desarrollen una actitud innovadora también se beneficiarán de ciertos efectos positivos pues favorecerán el desarrollo de la capacidad de absorción realizada, es decir mejorarán la forma en la que transforman el conocimiento y lo aplican a una finalidad comercial.

- Las organizaciones que desarrollen su capacidad para absorber conocimiento facilitarán la creación de nuevos negocios y la autorrenovación. La obtención de conocimiento externo útil y nuevo y su efectiva interiorización constituirá la base necesaria para modificar aquello que ya existe en la organización (autorrenovación) y para emprender nuevas ideas de negocio (creación de negocios nuevos).

- La autorrenovación afectará negativamente al desempeño empresarial a menos que las organizaciones gestionen las ineficiencias propias de la resistencia al cambio.

- Por el contrario, la creación de negocios nuevos es un fuerte impulsor del desempeño organizacional. Aquellas organizaciones implicadas en explotar nuevas oportunidades de mercado que hayan desarrollado su capacidad para absorber nuevo conocimiento podrán trasladar con facilidad sus principales capacidades a los negocios creados y esto tendrá una repercusión positiva en el desempeño organizacional.

## 6.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación se enfoca en una parcela concreta de la corriente de pensamiento de la gestión de empresas en donde hemos establecido unos objetivos claramente delimitados para la obtención de resultados claros y precisos. Por ello, la presente investigación constituye un punto de partida para el desarrollo de otros futuros trabajos que se enfoquen en parcelas aún sin explorar. A la vez, hemos comentado algunas de las limitaciones que este trabajo presenta y que futuras investigaciones podrían solventar.

Hemos realizado un estudio en el que, tanto la capacidad de absorción del conocimiento como la capacidad emprendedora, tienen lugar a nivel organizacional pero sabemos que ambas ocurren en otros niveles como es el individual, grupal o interorganizacional. Futuras investigaciones podrían replicar este estudio cambiando la unidad de análisis para establecer comparaciones en distintos ámbitos.

Del mismo modo, nuestro trabajo se ha enfocado en el análisis de la variables objeto de estudio según la información suministrada por la alta dirección de las organizaciones que han formado parte de nuestra muestra. Sería interesante, con la finalidad de mejorar la validez de las conclusiones, realizar un trabajo similar con información obtenida de los niveles directivos inferiores de la organización.

En este mismo sentido, sería interesante realizar un estudio de similares características incluyendo empresas de ámbito internacional y extendiendo el estudio a otros sectores de actividad.

Igualmente, puesto que en nuestro estudio hemos obtenido la información a través de la elaboración de un cuestionario, se podría completar la investigación con un estudio del caso que aporte evidencia adicional y facilite la elaboración de nuevas líneas de investigación.

Dado que, tanto la capacidad de absorción del conocimiento como la capacidad emprendedora corporativa son capacidades dinámicas y por tanto dependientes de la trayectoria, sería interesante el desarrollo de investigaciones futuras que utilicen métodos de investigación longitudinales para indagar en el ritmo y la trayectoria del cambio que suceda en ambas variables.

Hemos comprobado que la capacidad que tiene el modelo para explicar la capacidad de absorción potencial es poca en comparación con otros valores obtenidos ($R^2$=0,30). Sería interesante para futuras investigaciones incorporar otras variables antecedentes de la capacidad de absorción del conocimiento tanto internas, como pueden ser la configuración estructural de la organización o las capacidades combinativas, como externas, por ejemplo el entorno externo de conocimiento o la posición en las redes de conocimiento.

Del mismo modo, consideramos interesante incluir otras variables internas y externas como antecedentes del espíritu emprendedor corporativo que podrían ser las mismas que para la capacidad de absorción, ya citadas, u otras como el apoyo de la dirección, el reconocimiento y las recompensas o el ciclo de vida de la industria. Esta opción amplía enormemente las posibles líneas de investigación, dada la amplia variedad de nuevas relaciones que podemos establecer.

En nuestro estudio hemos analizado los efectos que las variables producen sobre el desempeño organizacional y, para medirlo, hemos utilizado una escala que considera el desempeño financiero (rentabilidad económica, rentabilidad financiera y rentabilidad de las ventas) y desempeño comercial (cuota de mercado y crecimiento de las ventas). Futuras investigaciones podrían considerar otros efectos sobre el desempeño como pueden ser la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los empleados o la calidad de los productos.

Los resultados de la presente investigación no demuestran la existencia de una relación positiva entre la innovación, como dimensión del espíritu emprendedor corporativo, y la capacidad de absorción potencial ni entre la innovación y el desempeño empresarial, pues los niveles de significación en ambos casos han resultado ser demasiado bajos. Aunque ya hemos apuntado las posibles causas que pueden ocasionar estos resultados imprevistos, consideramos necesario desarrollar nuevas investigaciones que arrojen resultados más concluyentes en estos aspectos. En este mismo sentido, sería conveniente ampliar el tamaño muestral para comprobar si se obtienen mejores resultados.

Del mismo modo, aunque originalmente en esta investigación proponíamos una relación positiva entre la autorrenovación, como dimensión del espíritu emprendedor corporativo, y el desempeño

empresarial, los resultados empíricos obtenidos han demostrado una relación negativa entre ambas variables. La literatura científica relacionada con el tema ofrece tres posibles justificaciones, la primera referente al horizonte temporal, pues es necesario que transcurra un periodo de tiempo suficiente para que los efectos del cambio repercutan en el desempeño; la segunda referida a la resistencia al cambio que puede tener lugar provocando ineficiencias que devengan en un desempeño negativo; la tercera referida a los costes que suponen ajustar las capacidades de la organización a los cambios que tengan lugar en el exterior. Es necesario realizar nuevas investigaciones que aclaren este aspecto considerando un periodo de investigación superior a los tres años e introduciendo variables que midan la resistencia al cambio y el ajuste de las capacidades para conseguir conclusiones más sólidas en esta relación.

Una interesante línea de investigación a desarrollar por investigaciones futuras es aquella que amplía este estudio introduciendo la teoría de la agencia, en concreto creemos que sería muy interesante estudiar el efecto que los diferentes tipos de presiones externas podrían causar en la capacidad de absorción del conocimiento y en la capacidad intra emprendedora.

Finalmente, sería interesante profundizar en el ámbito de la gestión del conocimiento y estudiar el efecto que los diferentes tipos de conocimiento producen en la capacidad de absorción de conocimiento, en el espíritu emprendedor corporativo y finalmente en el desempeño organizacional.

# Bibliografía

"(…) Por eso el gran sistema es citar en español y no decir que es una cita. Que además es lo que acabo de hacer en este instante"
Julio Cortázar (1914-1984)

Aage, T. (2003) "Absorptive capabilities in industrial districts: The role of knowledge creation and learning and boundary spanning mechanisms." Paper presented at the DRUID Summer Conference. Copenhagen.

Abascal, E.; Grande, I. (1989) *Métodos Multivariantes para la Investigación Comercial.* Ariel Economía: Barcelona.

Abernathy, W. J.; Clark, K. B. (1985) "Innovation: Mapping the winds of creative destruction." Research Policy. Vol. 14, pp. 3-22.

Abetti, P. A. (2003) "The entrepreneurial control imperative. A case history of Steria (1969-2000)." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 125-143.

Abrahamson, E.; Fairchild, G. (1999) "Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes." Administrative Science Quarterly. Vol. 44, pp. 708-740.

Ahuja, G.; Katila, R. (2001) "Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study." Strategic Management Journal. Vol. 22, pp. 197-220.

Ahuja, G.; Lampert, C. M. (2001) "Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions." Strategic Management Journal. Vol. 22. pp. 521-543.

Alavi, M.; Leidner, D. E. (2003) "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues." Mis Quarterly Review. Vol. 25(1), pp. 107-136.

Alder, J. H. (1965) *Absorptive capacity: The concept and its determinants*. Brookings Institution, Washington.

Alder, N. J. (1983) "Psychological safety and learning behaviour in work teams." Administrative Science Quarterly. Vol. 44, pp. 350-383.

Aldrich, H. E.; Cliff, J. E. (2003) "The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 573-596.

Aldrich, H. E.; Fiol, C. M. (1994) "Fools rush in? The institutional context of industry creation." Academy of Management Review. Vol. 19(4), pp. 645-670.

Alvarez, S. A.; Busenitz, L. W. (2001) "The entrepreneurship of resource-based theory." Journal of Management. Vol. 27, pp. 755-775.

Amat, J. M. (2000) *La continuidad de la Empresa Familiar*. Gestión 2000 SA: Barcelona.

Amit, R.; Glosten, L.; Muller, E. (1990) "Entrepreneurial ability, venture investments, and risk sharing." Management Science. Vol. 36(10), pp. 1232-1245.

Amit, R.; Zott, C. (2001) "Value creation in e-business." Strategic Management Journal. Vol. 22, pp. 493-520.

Amo, B. W.; Kolvereid, L. (2005) "Organizational strategy, individual personality and innovation behavior." Journal of Enterprising Culture. Vol. 13(1), pp. 7-19.

Anahotu, N. D. (1998) "A conceptual framework for modelling the conflict between product creation and knowledge development amongst production workers." Journal of Systemic Knowledge Management. Vol. 1, pp. 1-11.

Anderson, A. R. (2000) "The protean entrepreneur: The entrepreneurial process as fitting self and circumstance." Journal of Enterprising Culture. Vol. 8(3), pp. 201-234.

Anderson, A. R.; Atkins, M. H. (2001) "Business strategies for entrepreneurial small firms." Strategic Change. Vol. 10, pp. 311-324.

Andries, P.; Debackere, K. (2007) "Adaptation and performance in new business: Understanding the moderating effects of independence and industry." Small Business Economics. Vol. 29, pp. 81-99.

Ang, S. H.; Hong, D. G. P. (2000) "Entrepreneurial spirit among East Asian Chinese." Thunderbird International Business Review. Vol. 42(3), pp. 285-309.

Antoncic, B. (2001) "Organizational processes in intrapreneurship: A conceptual integration." Journal of Enterprising Culture. Vol. 9(2), pp. 221-235.

Antoncic, B. (2006) "Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: A normativa model." Journal of Enterprising Culture. Vol. 14(1), pp. 49-63.

Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2000) "Intrapreneurship modeling in transition economies: a comparison of Slovenia and the Unites States." Journal of Developmental Entrepreneurship. Vol. 5(1), pp. 21-41.

Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2001) "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." Journal of Business Venturing. Vol. 16(5), pp. 495-527.

Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2003) "Clarifying the intrapreneurship concept" Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 10(1), pp. 7-24.

Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2004) "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation." Journal of Management Development. Vol. 23(6), pp. 518-550.

Antoncic, B.; Zorn, O. (2004) "The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination." Managing Global Transitions. Vol. 2(1), pp. 5-14.

Aragón-Correa, J. A. (1998) "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment." Academy of Management Journal. Vol. 41, pp. 556-567.

Aragón-Correa, J. A.; Hurtado-Torres, N.; Sharma, S.; García-Morales, V. J. (2008) "Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective." Journal of Environmental Management. Vol. 86(1), pp. 88-103.

Ardichvili, A.; Cardozo, R.; Ray, S. (2001) "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 105-123.

Arend, R. J. (1999) "Emergence of entrepreneurs following exogenous technological change." Strategic Management Journal. Vol. 20, pp. 31-47.

Ariño, A.; De la Torre, J. (1998) "Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures." Organization Science. Vol. 9(3), pp. 306-325.

Armstrong, J. C.; Overton, T. S. (1977) "Estimating non-response bias in mail surveys." Journal of Marketing Research. Vol. 14(3), pp. 396-402.

Arrow, K. J. (1962) "The economic implications of learning by doing." Review of Economic Studies. Vol. 29, pp.155-73.

Ashcraft, K. L. (1999) "Managing maternity leave: A qualitative analysis of temporary executive succession." Administrative Science Quarterly. Vol. 44, pp. 240-280.

Astrachan, J. H. (2003) "Commentary on the special issue: The emergence of a field." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 567-572.

Atuahene-gima, K. (1992) "Inward technology licensing as an alternative to internal R&D in new product development: A conceptual framework." Journal of Product Innovation Management. Vol. 9(2), pp. 156-167.

Autio, E.; Sapienza, H. J.; Almeida, J. G. (2000) "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth." Academy of Management Journal. Vol. 43, pp. 909-924.

Azagra-Caro, J. M.; Archontakis, F.; Gutiérrez-Gracia, A.; Fernández-de-Lucio, I. (2006) "Faculty support for the objetives of university-industry relations versus degree of R&D cooperation: The importante of regional absorptive capacity." Research policy. Vol. 35(11), pp. 37-55.

Bachalandra, R.; Friar, J. H. (1997) "Factors for success in R&D projects and new product innovation: A contextual framework." IEEE Transactions on Engineering Management. Vol 44(3), pp. 276-287.

Bacharach, S. B.; Aiken, M. (1977) "Communication in administrative bureaucracies." Academy of Management Journal. Vol. 20, pp. 365-377.

Backholm, A. (1999) "Corporate venturing: An overview." Working paper. Institute of Strategy and International Business. Helsinki University of Technology.

Badguerahanian, L.; Abetti, P. A. (1995) "The rise and fall of the Merlin-Gerin Foundry business: A case study in French corporate entrepreneurship." Journal of Business Venturing. Vol. 10(6), pp. 477-493.

Baldwin, J. R.; Jonson, J. (1996) "Business strategies in more and less innovative firms in Canada." Research Policy. Vol. 25, pp. 785- 804.

Barkema, H. G.; Vermeulen, F. (1998) "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective." Academy of Management Journal. Vol. 41(1) pp. 7-26.

Barnett, W. P.; Burgelman, R. A. (1996) "Evolutionary perspectives on strategy." Strategic Management Journal. Vol. 17, pp. 5-19.

Barney, J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management. Vol. 17, pp. 99-120.

Barney, J. B.; Wright, M.; Ketchen, D. J. (2001) "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." Journal of Management. Vol. 27, pp. 625-641.

Baron, R. A.; Markman, G. D. (2003) "Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competente in their financial success." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 41-60.

Barrett, H.; Weinstein, A. (1998) "The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship." Entrepreneurship: Theory and Practice. Vol 23(1), pp. 57-73.

Barringuer, B. R.; Bluedorn, A. C. (1999) "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management." Strategic Management Journal. Vol. 20, pp. 421-444.

Baum, J. A. C.; Haveman, H. A. (1997) "Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan Hotel industry, 1898-1990." Administrative Science Quarterly. Vol. 42, pp. 304-338.

Baum, J. A. C.; Singh, J. V. "Organizational niches and the dynamics of organizational founding." Organization Science. Vol. 5(4), pp. 483-501.

Baum, J. R.; Locke, E. A.; Smith, K. G. (2001) "A multidimensional model of venture growth." Academy of Management Journal. Vol. 44(2), pp. 292-303.

Bearden, W. O; Sharma, S.; Tell, J. E. (1982) "Sample size effects on chi-square and other statistics used in evaluating causal models." Journal of Marketing Research. Vol. 19, pp. 425–430.

Beaver, G. (2003) "Small firms: Owners and entrepreneurs." Strategic Change. Vol. 12, pp. 177-183.

Becherer, R. C.; Maurer, J. G. (1999) "The proactive personality disposition and entrepreneurial behaviour among small company

presidents." Journal of Small Business Management. Vol. 38(1), pp. 28-36.

Becker, W.; Peters, J. (2000) "Technological opportunities, absorptives capacities and innovation." The Eighth International Joseph A. Schumpeter Society Conference Centre for Research in Innovation and Competition (CRIC), Manchester.

Begley, T. M.; Boyd, D. P. (1987) "A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms." Journal of Management. Vol. 13(1), pp. 99-108.

Benchky, B. A. (2003) "Sharing meaning across ocupational communities: The transformation of undestanding on a production floor." Organization Science. Vol. 14(3), pp. 312-330.

Benner, M.J.; Tushman, M. L. (2002) "Process management and technological innovation: Study of the photography and paint industries." Administrative Science Quarterly. Vol. 47, pp. 676-706.

Benner, M.J.; Tushman, M. L. (2003) "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited." Academy of Management Review. Vol. 28(2), pp. 238-256.

Berends, H.; Vanhaverbeke, W.; Kirschbaum, R. (2007) "Knowledge management challenges in new business development: Case study observations." Journal of Engineering and Technology Management. Vol. 24, pp. 314-328.

Bhardwaj, G.; Camillus, J. C.; Hounshell, D. A. (2006) "Continual corporate entrepreneurial search for long-term growth." Management Science. Vol. 52(2), pp. 248-261.

Biggadike, R. (1979) "The risky business of diversification." Harvard Business Review. Vol. 57(3), pp. 103-111.

Biles, G. E.; Bolton, A. A.; DiRe, B. M. (1989) "Herman Hollerith: Inventor, manager, entrepreneur. A centennial remembrance." Journal of Management. Vol. 15(4), pp. 603-615.

Bird, B. (1988) "Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention." Academy of Management Review. Vol. 13(3), pp. 442-453.

Birkinshaw, J. (1997) "Entrepreneurship in multinational corporations: The caracteristics of subsidiary initiatives." Strategic Management Journal. Vol. 18(3), pp. 207-229.

Birley, S. (1986) "The role of new firms: Births, deaths and job generation." Strategic Management Journal. Vol. 7, pp. 361-376.

Bitran, G. R.; Mondschein, S. V. (1996) "Mailing decisions in the catalog sales industry." Management Science. Vol. 42(9), pp. 1364-1381.

Blackmon, K. L. (1996) "Absorptive capacity and the survival of established firms in Schumpeterian environments: The case of the supercomputer industry." Thesis. University of North Carolina.

Block, P (1989) *Dealing with resistance.* Mclennan, Prentice-Hall. Reino Unido.

Block, Z.; MacMillan, I. C. (1993) "Corporate venturing: Creating new businesses within the firm." Boston: Harvard Business School Press.

Bluedorn, A. C.; Johnson, R. A.; Cartwright, D. K.; Barringer, B. R. (1994) "The interface and convergence of the strategic management and

organizational environment domains." Journal of Management. Vol. 20, pp. 201-262.

Boeker, W. (1989) "Strategic change: The effects of founding and history." Academy of Management Journal. Vol. 32(3), pp. 489-515.

Boeker, W. (1989) "The development and institutionalization of subunit power in organizations." Administrative Science Quarterly. Vol. 34, pp. 388-410.

Boeker, W.; Karichalil, R. (2002) "Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure." Academy of Management Journal. Vol. 45(3) pp. 818-826.

Bönte, W.; Keilbach, M. (2005) "Concubinabe or marriage? Informal or formal cooperations for innovations." International Journal of Industrial Organization. Vol. 23, pp. 279-302.

Bouchard, V. (2001) "Exploring corporate entrepreneurship: A corporate strategy perspective." Paper presented at the 17th EGOS Conference. Lyon.

Bourgeois, L. J. (1981) "On the measurement of organizational slack." Academy of Management Review. Vol. 6(1), pp. 29-39.

Bourgeois, L. J.; Singh, J. V. (1983) "Organizational slack and political behevior among top management teams." Academy of Management Proceedings. Vol. 43, pp. 43-49.

Bowen, D. D.; Hisrich, R. D. (1986) "The female entrepreneur: A career development perspective." Academy of Management Review. Vol. 11(2), pp. 393-407.

Boynton, A. C.; Zmud, R. W.; Jacobs, G. C. (1994) "The influence of IT management practice on IT use in large organizations." Mis Quarterly Review. Vol. 18, pp. 299-318.

Bracker, J. S.; Keats, B. W.; Pearson, J. N. (1988) "Planning and financial performance among small firms in growth industry." Strategic Management Journal. Vol. 9, pp. 591-603.

Bracker, J. S.; Pearson, J. N. (1986) "Planning and financial performance of small, mature firms." Strategic Management Journal. Vol. 7, pp. 503-522.

Brockhaus, R. H. (1980) "Risk taking propensity of entrepreneurs." Academy of Management Journal. Vol. 23(3), pp. 509-520.

Bromiley, P. (1991) "Testing a causal model of corporate risk taking and performance." Academy of Management Journal. Vol. 34(1), pp. 37-59.

Brown, T. E.; Davidsson, P.; Wiklund, J. (2001) "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior." Strategic Management Journal. Vol. 22, pp. 953-968.

Brown, S. L.; Eisenhardt K. M. (1995) "Product development: past research, present findings, and future directions." Academy of Management Review. Vol. 20(2), pp. 343-378.

Browning, L. D.; Beyer, J. M.; Shetler, J. C. (1995) "Building cooperation in a competitive industry: Smatech and the semiconductor industry." Academy of Management Journal. Vol. 38(1), pp. 113-151.

Brüdel, J.; Preisendörfer, P. (2000) "Fast-growing business." Intenrational Journal of Sociology. Vol. 30, pp. 45-70.

Brunaker, S.; Kurvinen, J. (2006) "Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes." Leadership and Organization Development Journal. Vol. 27(2), pp. 118-132.

Brush, C. G.; Duhaime, I. M.; Gartner, W. B.; Stewart, A.; Katz, J. A.; Hitt, M. A.; Alvarez; S. A.; Meyer, G. D.; Venkataraman, S. (2003) "Doctoral education in the field of entrepreneurship." Journal of Management. Vol. 29(3), pp. 309-331.

Brush, C. G.; Greene, P. G.; Hart, M. M. (2001) "From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base." Academy of Management Executive. Vol 15(1), pp. 64-80.

Bruyat, C.; Julien, P. A. (2000) "Defining the field of research in entrepreneurship." Journal of Business Venturing. Vol. 16, pp. 165-180.

Bucar, B.; Glas, M.; Hisrich, R. D. (2003) " Ethics and entrepreneurs. An international comparative study." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 261-281.

Budros, A. "Analyzing unexpected density dependence effects on organizational births in New York's life insurance industry, 1842-1904." Organization Science. Vol. 5(4), pp. 541-553.

Burgelman, R. A. (1983a) "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm." Administrative Science Quarterly. Vol. 28, pp. 223-244.

Burgelman, R. A. (1983b) "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study." Management Science. Vol. 29(12), pp. 1349-1364.

Burgelman, R. A. (1984) " Desings for corporate entrepreneurship in established firms." California Management Review. Vol. 26(3), pp. 154-166.

Burgelman, R. A.; Doz, Y. L. (2001) "The power of strategic integration." Sloan Management Review. Vol. 42(3), pp. 28-38.

Burgelman, R. A.; Välikangas, L. (2005) "Managing internal corporate venturing." MIT Sloan Management Review. Vol. 46(4), pp. 26-34.

Busenitz, L. W.; Gómez, C.; Spencer, J. W. (2000) "Country institucional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena." Academy of Management Journal. Vol. 43(5), pp. 994-1003.

Busenitz, L. W.; West III, G. P.; Shepherd, D.; Nelson, T.; Chandler, G. N.; Zacharakis, A. (2003) "Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions." Journal of Management. Vol. 29(3), pp. 285-308.

Cable, D. M.; Shane, S. (1997) "A prisoner's dilema approach to entrepreneur-venture capitalist relationships." Academy Management Review. Vol. 22(1), pp. 142-176.

Caloghirou, Y.; Kastelli, I.; Tsakanikas, A. (2004) "Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance?" Technovation. Vol. 24, pp. 29-39.

Camerer, C.; Vepsalainen, A. (1988) "The economic efficiency of corporate culture." Strategic Management Journal. Vol. 9, pp. 115-126.

Campbell, A.; Birkinshaw, J.; Morrison, A.; Batenburg, B. (2003) "The future of corporate venturing." MIT Sloan Management Review. Vol.45(1), pp.30-37.

Cantillon, R. (1755) *Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en Genera*l. Fondo de Cultura Económica, México, 1978.

Carrier, C. (1996) "Intrapreneurship in small business: An exploratory study." Entrepreneurship: Theory and Practice. Vol. 21(1), pp. 5-20.

Carrol, G. R.; Mosakowski, E. (1987) "The career dynamics of self-employment." Administrative Science Quarterly. Vol. 32, pp. 570-589.

Carter, N. M.; Gartner, W. B.; Shaver, K. G.; Gatewood, E. J. (2003) "The career reasons of nascent entrepreneurs." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 13-39.

Cartin, E. (2005) "Corporate venturing. A financing Cinderella." Accountancy Ireland. Vol.37(3), pp. 30-31.

Castrogiovanni, G. J. (1996) "Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages." Journal of Management. Vol. 22(6), pp. 801-822.

Certo, S. T.; Covin, J. G.; Daily, C. M.; Dalton, D. R. (2001) "Wealth and the effects of founder management among ipo-stage new ventures." Strategic Management Journal. Vol. 22. pp. 641-658.

Chang, J. (2001) "Intrapreneurship and exopreneurship in manufacturing firms: An empirical study of performance implications." Journal of Enterprising Culture. Vol. 9(2), pp. 153-171.

Chen, C. (2004) "The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance." R&D Management. Vol. 34(3), pp. 311-321.

Chen, C. C.; Meindl, J. R. (1991) "The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Burr and People Express." Administrative Science Quarterly. Vol. 36, pp. 521-551.

Chen, J. S.; Ching, R. K. H. (2004) "An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance." Journal of Global Information Management. Vol. 12(1), pp. 1-17.

Chen, J.; Zhu, Z.; Anquan, W. (2005) "A system model for corporate entrepreneurship." International Journal of Manpower. Vol. 26(6), pp. 529-543.

Cheng, J. L. C.; Kesner, I. F. (1997) "Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns." Journal of Management. Vol 23(1), pp. 1-18.

Chesbrough, H. (2000) "Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital." California Management Review. Vol 42(3), pp. 31-49.

Chiavenato, I. (1988) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill Interamericana: Colombia.

Choi, B.; Poon, S. K.; Davis, J. G. (2008) "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach." Omega. Vol. 36(2), pp. 235-251.

Christensen, K. S. (2004) "A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and perspectives." International Journal Management Enterprise Development. Vol 1(4), pp. 301-315.

Chung, L. H.; Gibbons, P. T. (1997) "Corporate entrepreneurship. The roles of ideology and social capital." Group & Organization Management. Vol. 22(1), pp. 10-30.

Cockburn, I. M.; Henderson, R. N. (1998) "Absorptive capacity, coauthoring behaviour, and the organization of research in drug discovery." Journal of Industrial Economics. Vol. 46(2), pp. 157-182.

Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1989) "Innovation and learning: the two faces of R&D." The Economics Journal. Vol. 99, pp. 569-596.

Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation." Administrative Science Quarterly. Vol. 35, pp. 128-152.

Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1994) "Fortune favors the prepared firm." Management Science. Vol. 40(2), pp. 227-251.

Collins, J. D. ; Hitt, M. A. (2006) "Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital." Journal of Engineering and Technology Management. Vol. 23(3), pp. 147-167.

Collis, D. J.; Montgomery, C. A. (1995) "Competing on resourses: Strategy in the 1990s." Harvard Business Review. Vol. 73, pp. 118-128.

Combs, J. G.; Ketchen, D. J. (2003) "Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A Meta-analysis." Journal of Management. Vol. 29(3), pp. 443-465.

Cooke, P.; Wills, D. (1999) "Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes." Small Business Economics. Vol. 13(3), pp. 219-234.

Cooper, R. G. (1979) "The dimensions of industrial new product success and failure." Journal of marketing. Vol 43, pp. 93-103.

Cooper, R. G.; Kleinschmidt, E. J. (1987) "New products: What separates winners from losers?" Journal of Product Innovation Management. Vol. 4, pp. 169-184.

Cooper, A. C.; Dunkelberg, W. C. (1986) "Entrepreneurship and paths to business ownership." Strategic Management Journal. Vol. 7, pp. 53-68.

Covin, J. G.; Miles, M. P. (1999) "Corporate entrepreneurship and pursuit of competitive advantage." Entrepreneuship Theory and Practice. Vol. 23(3), pp. 47-63.

Covin, J. G.; Miles, M. P. (2008) "Strategic use of corporate venturing." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 31(2), pp. 183-207.

Covin, J. G.; Slevin, D. P. (1986) "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale." Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College Wellesley, MA, pp. 628-639.

Covin, J. G.; Slevin, D. P. (1989) "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." Strategic Management Journal. Vol. 10, pp. 75-87.

Covin, J. G.; Slevin, D. P. (1991) "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 16(1), pp. 7-25.

Cox, L. W. (1997) "International entrepreneurship: A literature review."

Crant, J. M. (2000) "Proactive behaviour in organizations." Journal of Management. Vol. 26(3), pp. 435-462.

Criscuolo, P.; Narula, R. (2001) "A novel approach to national technological accumulation and absorptive capacity: Aggregating Cohen y Levinthal." Paper presented at the Third UNU/INTECH-CERES Conference. Oslo, Norway.

Cronbach, L. J. (1951) "Coefficient alpha and the internal structure of test." Psychometrika. Vol. 16, pp. 297-334.

Crossan, M. M.; Lane, H. W.; White, R. E. (1999) "An organizational learning framework: From intuition to institution." Academy of Management Review. Vol. 24(3), pp. 522-537.

Cunningham, J. B.; Lischeron, J. (1991) "Defining entrepreneurship" Journal of Small Business Management. Vol. 29(1), pp. 45-61.

Cyert, R. M.; March, J. G. (1963) "A behavioral theory of the firm." Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.

Czernich, C. H. (2003) "When do ideas survive in organizations? Variable demands on resource-relatedness and framing efforts of the intrapreneurs." Academy of Management Best Conference Paper 2003 BPS: X1.

Daghfous, A. (2004) "Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices." S.A.M. Advanced Management Journal. Vol. 69(2), pp. 21-27.

Dal Zotto, C. (2003) "Absorptive capacity and knowledge transfer between venture capital firms and their portfolio companies." Paper presented at the DRUID Summer Conference. Copenhagen.

d'Amboise, G.; Muldowney, M. (1988) "Management theory for small business: Attempts and requirements." Academy of Management Review. Vol. 13(2), pp. 226-240.

Damanpour, F. (1991) "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators." Academy of Management Journal. Vol. 34(3), pp. 555-590.

Danneels, E. (2002) "The dynamics of product innovation and firm competences." Strategic Management Journal. Vol. 23, pp. 1095-1121.

Danneels, E.; Kleinschmidt, E. J. (2001) "Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance." Journal of Product Innovation Management. Vol. 18, pp. 357-373.

Davenport, T. H.; De Long D. W.; Beers, M. C. (1998) "Successful knowledge management proyect." Sloan Management Review. Vol. 39, pp. 3-57.

Davenprot, T. H.; Prusak, L. (1998) "Working knowledge: How organisations manage what they know." Harvard Business School Press. Boston.

Davidsson, P.; Honig, B. (2003) "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 301-331.

Davila, A.; Foster, G.; Gupta, M. (2003) "Venture capital financing and the growth of startup firms." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 689-708.

Davis, K. S. (1999) "Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs." Journal of Engineering and technology management. Vol. 16, pp. 295-327.

Dean, T. J.; Brown, R. L.; Bamford, C. E. (1998) "Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations." Strategic Management Journal. Vol. 119, pp. 709-728.

Deeds, D.L. (2001) "The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups." Journal of Engineering and Technology Management. Vol. 18, pp. 29-47.

DeMartino, R.; Barbato, R. (2003) "Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 815-832.

Deng, X.; Doll, W. J.; Cao, M. (2008) "Exploring the absorptive capacity to innovation/productivity link for individual engineers in IT enabled work." Information & Management. Vol. 45, pp. 75-87.

Deshpandé, R.; Farley, J. U.; Webster, E. (1993) "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis." Journal of Marketing. Vol. 57, pp. 23-27.

Dess, G. G.; Beard, W. W. (1984) "Dimensions of organizational task environments." Administrative Science Quarterly. Vol. 29, pp. 52-73.

Dess, G. G.; Ireland, R. D.; Zahra, S. A.; Floyd, S. W.; Janney, J. J.; Lane, P. J. (2003) "Emerging issues in corporate entrepreneurship." Journal of Management. Vol. 29(3), pp. 351-378.

Dess, G. G.; Lumpkin, G. T.; Covin, J. G. (1997) "Entrepreneurial strategy making and firm performance: test of contingency and configurational models." Strategic Management Journal. Vol. 18(9), pp. 677-695.

Dess, G. G.; Lumpkin, G. T.; McGee, J. E. (1999) "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process : Suggested research directions." Entrepreneurship: Theory and Practice. Vol. 23(3), pp. 85-102.

Dickson, P. H.; Weaver, K. M. (1997) "Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use." Academy of Management Journal. Vol. 40(2), pp. 404-425.

Dodge, H. R.; Fullerton, S.; Robbins, J. E. (1994) "Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem preception for small businesses." Strategic Management Journal. Vol. 15, pp. 121-134.

Dogson, M. (1993) "Organizational learning: A review of some literatures." Organization Studies. Vol. 14(3), pp. 375-394.

Dollinger, M. J.; Golden, P. G. (1992) "Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance." Journal of Management. Vol. 18(4), pp. 695-715.

Donahoe, J.; Schefter, P.; Harding, D. (2001) *Corporate Venturing: Management Fad or Lasting Trend?* Boston: Brain & Company.

Dornelas, J.; Postigo, S.; Martineli, D.; Setuain, D. () "Corporate entrepreneurship: The case of Brazil and Argentina."

Douglas, T. J.; Judge, W. Q. (2001) "Total quality management implementation and competitive advantage. The role of structural control and exploration." Academy of Management Journal. Vol. 44(1), pp. 158-169.

Dowling, M. J.; McGree, J. E. (1994) "Business and technology strategies and new venture performance: A study of the telecommunications equipment industry." Management Science. Vol. 40(12), pp. 1663-1677.

Drazin, R.; Kazanjian, R. K. (1993) "Applying the del technique to the analysis of cross-classification data: A test of CEO successiona and top management team development." Academy of Management Journal. Vol. 36(6), pp. 1374-1399.

Drucker, P. F (1977) *El Empresario de la Nueva Era.* CECSA. México.

Durham, J. B. (2004) "Absorptive capacity and the effects of foreign direct investment and equity foreign portfolio investment on economic growth." European Economic Review. Vol. 48, pp. 285-306.

Dushnitsky, G.; Lenox, M. J. (2005) "When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates." Research Policy. Vol. 34(5), pp. 615-639.

Dwyer L.; Mellor, R. (1993) "Product innovation strategies and performance of Australian firms." Australian Journal of Management. Vol 18(2), pp. 159-180.

Dyer, J. H.; Singh, H. (1998) "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage." Academy of Management Review. Vol. 23(4), pp. 660- 679.

Eckhardt, J. T.; Shane, S. A. (2003) "Opportunities and entrepreneurship." Journal of Management. Vol. 29(3), pp. 333-349.

Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000) "Dynamic capabilities: What are they?" Strategic Management Journal. Vol. 22, pp. 1105-1121.

Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1996) "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms." Organization Science. Vol. 7(2), pp. 136-150.

Elenkov, D. S. (2002) "Effects of leadership on organizational performance in Russian companies." Journal of Business Research. Vol. 55, pp. 467-480.

Elitzur, R.; Gavious, A. (2003) "Contracting, signaling, and moral hazard: A model of entrepreneurs, 'angels', and venture capitalist." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 709-725.

Farjoun, M. (1994) "Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups." Organization Science. Vol. 5(2), pp. 185-199.

Feeser, H. R.; Willard, G. E. (1990) "Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms." Strategic Management Journal. Vol.11, pp. 87-98.

Fernández, V. (2006) "Introducción a la investigación en ciencias sociales." Working paper del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña. DITS (2006/03).

Ferreira, J. (2002) "Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective." International Council for Small Business. 47th World Conference. San Juan, Puerto Rico.

Fichman, R. G.; Kemerer, C. F. (1999) "The illusory diffusion of innovation: An examination of assimilation gaps." Information Systems Research. Vol. 10(3), pp. 255-275.

Fiegenbaum, A.; Karnani, A. (1991) "Output flexibility: A competitive advantage for small firms." Strategic Management Journal. Vol. 12, pp. 101-114.

Filatotchev, I.; Wright, M.; Buck, T.; Zhukov, V. (1999) "Corporate entrepreneurs and privatized firms in Russia, Ukraine, and Belarus." Journal of Business Venturing. Vol. 14, pp. 475-492.

Fiol, C. M.; Lyles, M. A. (1985) "Organizational learning." Academy of Management Review. Vol. 10(4), pp. 803-813.

Ford, C. M.; Gioia, D. A. (2000) "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making." Journal of Management. Vol. 26(4), pp. 705-732.

Forlani, D.; Mullins, J. W. (2000) "Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions." Journal of Business Venturing. Vol. 15, pp. 305-322.

Fosfuri, A., Tribó, J. A. (2008) "Exploring the antecedents of potencial absorptive capacity and its impact on innovation performance." Omega. Vol. 36, pp. 173-187.

Freel, M. S. (1998) "Policy, prediction and growth: Picking start-up winners." Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 11(2), pp. 19-32.

Freeman, L. A. (2001) "Information systems knowledge: Foundations, definitions, and applications." Information Systems Frontiers. Vol. 3(2), pp. 249-266.

Frese, M.; Kring, W.; Soose, A.; Zempel, J. (1996) "Personal initiative at work: Differences between East and West Germany." Academy of Management Journal. Vol. 39(1), pp. 37-63.

Fried, V. H. (2003) "Defining a forum for entrepreneurship scholarars." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 1-11.

Fry, A. (1987) "The Post-It Note: An intrapreneurial success." S. A. M. Advanced Management Journal. Vol. 52(3), pp. 4-9.

Galunic, D. C.; Eisenhardt, K. M. (1996) "The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations." Organization Science. Vol. 7(3), pp. 255-282.

Galunic, D. C.; Rodan, S. (1998) "Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation." Strategic Management Journal. Vol. 19, pp. 1193-1201.

Galy, E. (2003) "The mediating role of organizational learning between absorptive capacity and performance in companies employing enterprise resource planning software. Thesis. University of Texas-PanAmerican.

García-Morales, V. J. (2002) "Aprendizaje organizacional y capacidades estratégicas: Un modelo causal para la determinación de los antecedentes y consecuencias del aprendizaje organizacional en las empresas españolas." Tesis Doctoral, Universidad de Granada.

García-Morales, V. J.; Llorens-Montes F. J.; Verdú-Jover, A. J. (2006) "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship." Industrial Management & Data Systems. Vol. 106(1), pp. 21-42.

García-Morales, V. J.; Ruiz-Moreno, A.; Llorens-Montes, F. J. (2007) "Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizacional learning, innovation and performance: An empirical examination." Technology Analysis & Strategic Management. Vol. 19(4), pp. 527-558.

Gartner, W. B. (1985) "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation." Academy of Management Review. Vol.10(4), pp. 696-706.

Garud, R.; Jain, S.; Kumaraswamy, A. (2002) "Institutional entrpreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java." Academy of Management Journal. Vol. 45(1), pp. 196-214.

Garud, R.; Van de Ven, A. H. (1992) "An empirical evaluation of the internal corporate venturing process." Strategic Management Journal. Vol. 13, pp. 93-109.

Geiger, S. W.; Cashen, L. H. (2002) "A multidimensional examination of slack and its impact on innovation." Journal of Managerial Issues. Vol. 14(1), pp. 68-84.

Geisler, E. (1993) "Middle managers as internal corporate entrepreneurs: An unfolding agenda." Interfaces. Vol. 23(6), pp. 52-63.

George, G. (2005) "Slack resources and the performance of privately held firms." Academy of Management Journal. Vol. 48(4), pp. 661-676.

George, G.; Prabhu, G. N. (2000) "Developmental financial institutions as catalysts of entrepreneurship in emerging economies." Academy of Management Review. Vol. 25(3), pp. 620-629.

George, G.; Prabhu, G. N. (2003) "Developmental financial institutions as technology policy instruments: Implications for innovation and entrepreneurship in emerging economies." Research Policy. Vol. 32, pp. 89-108.

George, G.; Zahra, S. A.; Wheatley, K. K.; Khan, R. (2001) "The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance. A study of biotechnology firms." The Journal of High Technology Management Research. Vol. 12, pp. 205-226.

Gersick, C. J. G. (1994) "Pacing strategic change: The case of a new venture." Academy of Management Journal. Vol. 37(1), pp. 9-45.

Gimeno, J.; Folta, T. B.; Cooper, A. C.; Woo, C. Y. (1997) "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms." Administrative Science Quarterly. Vol. 42, pp. 750-783.

Girma, S. (2003) "Absorptive capacity and productivity spillovers from FDI: A threshold regression analysis." Paper presented at the IV Complutense International Seminar on European Economy. Madrid. Spain.

Goerdel, H. T. (2005) "Taking initiative: Proactive management and organizational performance in networked environments." Journal of Public Administration Research and Theory. Vol. 16(3), pp. 351-367.

González-Benito, J. (2005) "A study of the effect of manufacturing proactivity on business performance." International Journal of Operations & Production Management. Vol. 25(3), pp. 222-241.

González-Benito, J.; González-Benito, O. (2005) "Environmental proactivity and business performance: An empirical análisis." Omega. Vol. 33, pp. 1-15.

Gopalakrishnan, S. (2000) "Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance." The Journal of High Technology Management Research. Vol. 11(1), pp. 137-153.

Grant, R. M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation." California Management Review. Vol. 33(3),pp. 114-135.

Grant, R. M. (1996) "Toward a knowledge-based theory of the firm." Strategic Management Journal. Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.

Grant, R. M.; Baden-Fuller (1995) "A knowledge-based theory of inter-firm collaboration." Academy of Management Best Paper Proceedings, pp. 17-21.

Greene, P. G.; Brush, C. G.; Hart, M. M. (1999) "The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process." Entrepreneurship: Theory and Practice. Vol 23(3), pp. 103-122.

Griffith, T. l.; Fuller, M. A.; Northcraft, G. B. (2007) "Neither here nor there: Knowledge sharing and transfer with proactive structuration." Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences, art. no. 4076761.

Griffith, R.; Redding, S.; Reenen, J. V. (2003) "R&D and absorptive capacity: Theory and empirical evidence." Scandinavian Journal of Economics. Vol. 105(1), pp. 99-118.

Grünfeld, L. A. (2003) "Meet me halfway but don't rush: Absorptive capacity and strategic R&D investment revisited." International Journal of Industrial Organization. Vol. 21(8), pp 1091-1110.

Guillén, M. F. (2000) "Business groups in emerging economies: A resource-based view." Academy of Management Journal. Vol. 43(3), pp. 362-380.

Gupta, A. K.; Govindarajan, V. (2000) "Knowledge flows within multinational corporations." Strategic Management Journal. Vol. 21, pp. 473-496.

Guth, W. D.; Ginsberg, A. (1990) "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship." Strategic Management Journal. Vol. 11, pp. 5-15.

Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (1999) *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.

Hall, I. A.; Bagchi-Sen, S. (2000) "A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry." Technovation. Vol. 22, pp. 231-244.

Hamel, G. (2000) "Leading the revolution" Harvard Business School Press. Vol. 102, pp. 11-26.

Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1991) "Corporate imagination and expeditionary marketing." Harvard Business Review. Vol. 69, pp. 81-92.

Hart, S.; Bandury, C. (1994) "How strategy-making process can make a difference." Strategic Management Journal. Vol. 15(4), pp. 251-270.

Hattie, J. (1984) "An empirical study of various indices for determining unidimensionality." Multivariate Behavioral Research. Vol. 19, pp. 49-78.

Hayton, J. C.; Kelley, D. (2006) "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship." Human Resource Management. Vol 45(3), pp. 407-427.

Heeley M. B. (1997) "Appropriating rents from external knowledge: The impact of absorptive capacity on firm sales growth and research productivity." Frontiers of Entrepreneurship Research. Vol. 17, pp. 390-404.

Helfat, C. E. (1997) "Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulation: The case of R&D." Strategic Management Journal. Vol. 18(5), pp. 339-360.

Heller, T. (1999) "Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: Imagining and managing the innovation project/host organization interface." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 24(2), pp. 25-31.

Herold, D. M.; Jayaraman, N.; Narayanaswamy, C. R. (2006) "What is the relationship between organizational slack and innovation?" Journal of Managerial Issues. Vol. 18(3), pp. 372-392.

Herron, L. (1992) "Cultivating corporate entrepreneurs." Human Resource Planning. Vol. 15(4), pp. 3-14.

Hill, R. C.; Levenhagen, M. (1995) "Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovate and entrepreneurial activities." Journal of Management. Vol. 21(6), pp. 1057-1074.

Hill, C. W. L.; Rothaermel, F. T. (2003) "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation." Academy of Management Review. Vol. 28(2), pp. 257-274.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. (2001) "Guest editors' introduction to the spacial issue. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation." Strategic Management Journal. Vol. 22, pp. 479-491.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. (2002) "Strategic Entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives." Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Hoang, H.; Antoncic, B. (2003) "Network-based research in entrepreneurship. A critical review." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 165-187.

Homburg, C.; Krohmer, H.; Workman, J. P. (1999) "Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism." Strategic Management Journal. Vol. 20, pp. 339-357.

Honing, B. (2001) "Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 26(1), pp. 21-35.

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 Canadian and U.S. managers." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 24(2), pp. 9-24.

Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F.; Zahra, S. A. (2002) "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale." Journal of Business Venturing. Vol. 17, pp. 253-273.

Hornsby, J. S.; Naffziger, D. W.; Kuratko, D. F.; Montagno, R. V. (1993) "An interactive model of the corporate entrepreneurship process." Entrepreneurship: Theory and Practice. Vol. 17(2), pp. 29-37.

Horwitch, M.; Thietart, R. A. (1987) "The effect of business interdependencies on product R&D-intensive business performance." Management Science. Vol. 33(2), pp. 178-197.

Huber, G. P. (1991) "Organizational learning: The contributing processes and the literatures." Organization Science. Vol. 2(1), pp. 88-115.

Hughes, M.; Morgan, R. E. (2007) "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth." Industrial Marketing Management. Vol. 36, pp. 651-661.

Hull, C. E.; Rothenberg, S. (2008) "Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation." Strategic Management Journal. Vol 29, pp. 781-789.

Hult, G. T.; Ketchen, D. J. (2001) "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance." Strategic Management Journal. Vol. 22, pp. 899-906.

Hult, G. T. M.; Snow, C. C.; Kandemir, D. (2003) "The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types." Journal of Management. Vol. 29(3), pp. 401-426.

Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. (2001) "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth." Academy of Management Executive. Vol. 15(1), pp. 49-63.

Ireland, R. D.; Kuratko, D. F.; Morris, M. H. (2006) "A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels." Journal of Business Strategy. Vol. 27(1), pp. 10-30.

Jacobson, R. (1992) "The 'Austrian' school of strstegy." Academy of Management Review. Vol. 17(4), pp. 782-807.

Jansen, J. J. P.; Van den Bosch, F. A. J.; Volberda, H. W. (2003) "Managing potential and realized absorptive capacity: Antecedents and consequences." Paper presented at the DRUID Summer Conference. Copenhagen.

Jansen, J. J. P.; Van den Bosch, F. A. J.; Volberda, H. W. (2005) "Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?" Academy of Management Journal. Vol. 48(6), pp. 999-1015.

Jantunen; A. (2005) "Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study." European Journal of Innovation Management. Vol. 8(3), pp. 336-349.

Jennings, D. F.; Lumpkin, J. R. (1989) "Functioning modelling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis." Journal of Management. Vol. 15(3), pp. 485-502.

Jensen, C. M. (1993) "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems." Journal of Finance. Vol. 48(3), pp. 831-880.

Jewitt, I. (1989) "Choosing between risky prospects: The characterization of comparative statics results, and location independent risk." Management Science. Vol. 35(1), pp. 60-70.

Johnson, J. L.; Sohi, R. S.; Grewal, R. (2004) "The role of relational knowledge stores in interfirm partnering." Journal of Marketing. Vol. 68, pp. 21-36.

Jones, C. (2001) "Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1895-1920." Organization Studies. Vol. 22(6), pp. 911-944.

Jones, O. (2005) "Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship." International Journal of Operations and Production Management. Vol. 25(5), pp. 491-511.

Jones, C.; Butler, J. E. (1992) "Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory persperctive." Journal of Management. Vol. 18(4), pp. 733-749.

Jones, C.; Hesterly, W. S.; Fladmoe-Lindquist, K.; Borgatti, S. P. (1998) "Professional service constellations: How strategies and capabilities influence collaborative stability and change." Organization Studies. Vol. 9(3), pp. 396-410.

Jones, O.; Craven, M. (2001) "Absorptive capacity and new organisational capabilities: A TCS case study." Working paper. The business School of the Manchester Metropolitan University. UK.

Jones, O.; Macpherson, A. (2006) "Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs." Long Range Planning. Vol. 39(2), pp. 155-175.

Joo, Y. B.; Kim, Y. G. (2004) "Determinants of corporate adoption of e-Marketplace: An innovation theory perspective." Journal of Purchasing and Supply Management. Vol. 10(2), pp. 89-101.

Jöreskog, K.; Sörbom, D. (1993*) LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International, Chicago.

Kale, P.; Singh, H.; Perlmutter, H. (2000) "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital." Strategic Management Journal. Vol. 21, pp. 217-237.

Kalleberg, A. L.; Leicht, K. T. (1991) "Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success." Academy of Management Journal. Vol. 34(1), pp. 136-161.

Kalling, T. (2003) "Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: A qualitative case study." Knowledge and Process Management. Vol. 10(2), pp. 115-126.

Kamien, M. I.; Zang, I. (1998) "Meet me halfway: Research Joint Ventures and absorptive capacity." International Journal of Industrial Organization. Vol. 18, pp. 995-1012.

Kanter, R. M. (1989) "Swimming in newstreams: Mastering innovation dilemmas." California Management Review. Vol. 31(4), pp. 45-69.

Katz, J. A. (2003) "The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 283-300.

Katz, J.; Gartner, W. B. (1988) "Properties of emerging organizations." Academy of Management Review. Vol. 13(3), pp. 429-441.

Kazanjian, R. K.; Drazin, R. (1989) "An empirical test of a stage of growth progression model." Management Science. Vol. 35(12), pp. 1489-1503.

Keller, W. (1996) "Absorptive capacity: On the creation and acquisition of technology in development." Journal of Developmental Economics. Vol. 49, pp. 199-210.

Ketchen, D. J. (2003) "From the special issue editor. Entrepreneurship: Past accomplishments and future challenges." Journal of Management. Vol. 29(3), pp. 281-283.

Khandwalla, P. N. (1977) "Design of organizations." Harcourt Brace Jovanovich. New York.

Kierulff, H. E. (1979) "Finding –and keeping- corporate entrepreneurs." Business Horizons. Vol. 22(1), pp. 6-15.

Kim, L. (1998) "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyunday Motor." Organization Science. Vol. 9(4), pp. 506-521.

Kim, D. J.; Kogut, B. (1996) "Technological platforms and diversification." Organization Science. Vol. 7(3), pp. 283-301.

Kinoshita, Y. (2001) "R&D and technology spillovers via FDI: Innovation and absorptive capacity." Working Paper Number 349a. University of Michigan and CEPR.

Kirzner, I. M. (1997) "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach." Journal of Economic Literature. Vol 35(1), pp. 60-85.

Kneller, R. (2002) "Frontier technology, absorptive capacity and distance." Research Paper Series 2002/24. GEP Leverhulme Centre. Nottingham.

Knight, G. A. (1997) "Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation." Journal of Business Venturing. Vol. 12, pp. 213-225.

Knight, R. M. (1995) "Corporate innovation and entrepreneurship: A Canadian study." Journal of Product Innovation Management. Vol. 4, pp. 284-297.

Knott, A. (2003). "The organizational routines factor market paradox." Strategic Management Journal. Vol. 24(10), pp. 929-943.

Knudsen, M. P.; Dalum, B.; Villumsen, G. (2001) "Two faces of absorptive capacity creation: access and utilisation of knowledge." Paper presented at the DRUID Nelson and Winter Conference. Aalborg. Denmark.

Kodama, F.; Suzuki, J. (2007) "How Japanese companies have used scientific advances to restructure their businesses: The receiver-active national system of innovation." World Development. Vol. 35(6), pp. 976-990.

Koen, P. A. (2000) "Developing corporate intrapreneurs." Engineering Management Journal. Vol. 12(2), pp. 3-7.

Koestler, A. (1966) "The act of creation." Hutchinson. London.

Kogut, B.; Zander, U. (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology." Organization Science. Vol. 3(3), pp. 383-397.

Kohli, A. K.; Jaworski, B. J.; Kumar, A. (1993) "MARKOR: A measure of market orientation." Journal of Marketing Research. Vol. 30, pp. 467-477.

Kolchin, M. G.; Hyclack, T. J. (1984) "The case of the traditional intrapreneur." S. A. M. Advanced Management Journal. Vol. 52(3), pp. 14-18.

Kostova, T.; Roth, K. (2002) "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects." Academy of Management Journal. Vol. 45(1), pp. 215-233.

Koza, M. P.; Lewin, A. Y. (1998) "The co-evolution of strategic alliances." Organization Science. Vol. 9(3), pp. 255-264.

Krackhardt, D. (1990) "Assessing the political landscape: Structure, cognition, and the power in organizations." Administrative Science Quarterly. Vol. 35, pp. 342-369.

Kumar, M. V. S. (2002) "Acquiring and exploiting knowledge: The two faces of diversification." Thesis. University of Illinois at Urbana-Champain.

Kumar, R.; Nti, K. O. (1998) "Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model." Organization Science. Vol. 9(3), pp. 356-367.

Kumar, M. V. S.; Seth, A. (2001) "Knowledge, absorptive capacity, and the theory of the diversified firm" Academy of Management Proceedings. BPS: E1.

Kumar, N.; Stern, L.; Anderson, J. (1993) "Conducting interorganizational research using key informant." Academy of Management Review. Vol. 36, pp. 1633-1651.

Kuratko, D. F. (2003) "Entrepreneurship education: emerging trends and challenges for the 21st century." USASBE Coleman White Paper Series.

Kuratko, D. F.; Hornsby, J. S. (2001) "Corporate entrepreneurship and middle managers: a model for corporate entrepreneurial behavior." In Proceedings of Second USASBE/SBIDA Conference. Orlando. USA.

Kuratko, D. F.; Hornsby, J. S.; Naffziger, D. W.; Montagno, R. V. (1993) "Implement entrepreneurial thinking in established organizations." S. A. M. Advanced Management Journal. Winter, pp. 28-39.

Kuratko, D. F.; Montagno, R. V. (1989) "The intrapreneurial spirit." Training & Development Journal. Vol. 43(10), pp. 83-85.

Kuratko, D. F.; Montagno, R. V.; Hornsby, J. S. (1990) "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment." Strategic Management Journal. Vol. 11, pp. 49-58.

Kusunoki, K.; Nonaka, I.; Nagata, A. (1998) "Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical finding." Organization Science. Vol. 9(6), pp. 699-718.

Kwok, S. H.; Gao, S. (2005) "Attitude towards knowledge sharing behavior" Journal of Computer Information Systems. Vol. 46(2), pp. 45-51.

Lado, A. A.; Vozikis, G. S. (1996) "Transfer of technology to promote entrepreneurship in developing countries: An integration and proposed framework." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 21(2), pp. 55-72.

Laforet, S. (2008) "Size, strategic, and market orientation affects on innovation" Journal of Business Research. Vol. 61, pp. 753-764.

Lafuente, A.; Salas, V. (1989) "Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms." Strategic Management Journal. Vol. 10, pp. 17-30.

Lane, P. J.; Koka, B. R.; Pathak, S. (2002) "A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research." Academy of Management Proceedings. BPS: M1.

Lane, P. J.; Koka, B. R.; Pathak, S. (2006) "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct." Academy of Management Review. Vol. 31(4), pp. 833-863.

Lane, P. J.; Lubatkin, M. (1998) "Relative absorptive capacity and interorganizational learning." Strategic Management Journal. Vol. 19, pp. 461-477.

Lane, P. J.; Salk, J. E.; Lyles, M. A. (2001) "Absorptive capacity, learning, and performance in International Joint Ventures." Strategic Management Journal. Vol. 22, pp. 1139-1161.

Lant, T. K.; Mezias, S. J. (1990) "Managing discontinuous change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurship." Strategic Management Journal. Vol. 11, pp. 147-179.

Larson, A. (1992) "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships." Administrative Science Quarterly. Vol. 37, pp. 76-104.

Larson, A. L. (2000) "Sustainable innovation through an entrepreneurship lens." Business Strategy and the Environment. Vol. 9(5), pp. 304-317.

Leahy, D.; Neary, J. P. (2004) "Absorptive capacity, R&D spillovers, and public policy" Globalization programme of the Centre for Economic Performance. London School of Economics. UK.

Lee, C.; Lee, K.; Pennings, J. M. (2001) "Internal capabilities, external networks and performance: A study on technology-based ventures." Strategic Management Journal. Vol. 22. pp. 615-640.

Leiponen, A. (2005) "Skill and innovation." International Journal of Industrial Organization. Vol. 23(5-6), pp. 303-323.

Lengnick-Hall, C. A. (1992) "Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn." Journal of Management. Vol. 18(2), pp. 399-429.

Lenox, M.; King, A. (2004) "Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision." Strategic Management Journal. Vol. 25, pp. 331-345.

Lessem, R. (1988) "Intrapreneurship: How to be an enterprising individual in a successful business." Hampshire: Wildwood House.

Lev, S.; Fiegenbaum, A.; Shoham, A. (2008) "Managing absorptive capacity to improve performance: Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals." European Management Journal. Vol.,pp.

Lewin, A. Y.; Long, C. P.; Caroll, T. N. (1999) "The coevolution of new organizational forms." Organization Science. Vol. 10, pp. 535-550.

Liao, J.; Welsch, H.; Stoica, M. (2003) "Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 26(2), pp. 63-85.

Lichtenthaler, U. (2008) "Relative capacity: Retaining knowledge outside a firm's boundaries." Journal of Engineering & Technology Management. Vol. , pp.

Lin, C.; Tan, B.; Chang, S. (2002) "The critical factors of technology absorptive capacity." Industrial Management & Data Systems. Vol. 102, pp. 300-308.

Liu, X.; White, R. S. (1997) "The relative contributions of foreign technology and domestic inputs to innovation in Chinese manufacturing industries." Technovation. Vol. 17(3), pp. 119-125.

Liyanage, S.; Barnard, R. (2003) "Valuing of firms' prior knowledge: A measure of knowledge distance." Knowledge and Process Management. Vol. 10(2), pp. 85-98.

Llerena, D. (1997) "Coopérations cognitives et modèles mentaux colectifs: Outils de création et de diffusion des connaissances. Economie de la Connaissance et Organisations. L'Harmattan.

Lloyd, B. (1998) "Understanding the power, responsibility, leadership and learning links: The key to successful knowledge management." Journal of Systemic Knowledge Management. Vol. 1, pp. 1-11.

Lofstrom, S. M. (2000) "Absorptive capacity in strategic alliances: Investigating the effects of individuals' social and human capital on inter-

firm learning." Paper presented at the Organization Science Winter Conference. Keystone. CO.

Lorentzen, J. (2005) "The absorptive capacities of South African automotive component suppliers." World Development. Vol. 33(7), pp. 1153-1182.

Louis, K. S.; Blumenthal, D.; Gluck, M. E.; Stoto, M. A. (1989) "Entrepreneurs in academe: An exploration of beheviors among life scientists." Administrative Science Quarterly. Vol. 34, pp. 110-131.

Lounsbury, M.; Glyn, M. A. (2001) "Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources." Strategic Management Journal. Vol. 22. pp. 545-564.

Low, M. B.; MacMillan, I. C. (1988) "Entrepreneurship: Past research and future challenges." Journal of Management. Vol. 14(2), pp. 139-161.

Lu, J. W.; Beamish, P. W. (2001) "The internationalization and performance of SMEs." Strategic Management Journal. Vol. 22. pp. 565-586.

Luchsinger, V.; Bagby, D. R. (1984) "Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts." S. A. M. Advanced Management Journal. Vol. 52(3), pp. 10-13.

Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. (1996) "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." Academy of Management Review. Vol. 21(1), pp. 135-172.

Lumpkin, G. T.; Lichtenstein, B. B. (2005) "The role of organizational learning in the opportunity recognition process." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 29(4), pp. 451-472.

Luo, Y. (1997) "Partner selection and venturing success: The case of Joint Ventures with firms in the people's Republic of China." Organization Science. Vol. 8(6), pp. 648-662.

Luque, T. (1997) *Investigación de Márketing*. Ariel Economía: Barcelona.

Lyles, M. A.; Salk, J. E. (1996) "Knowledge acquisition from foreign parents in International Joint Ventures: An empirical examination in the Hungarian context." Journal of International Business Studies. Vol. 27(5), pp. 877-903.

Lyles, M. A.; Schwenk, C. R. (1992) "Top management, strategy and organizational knowledge structures." Journal of Management Studies. Vol. 29(2), pp. 155-174.

Lyon, D. W.; Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. (2000) "Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process." Journal of Management. Vol. 26(5), pp. 1055-1085.

Macpherson, A.; Holt, R. (2007) "Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence." Research Policy. Vol. 36, pp. 172-192.

Maguire, S.; Hardy, C.; Lawrence, T. B. (2004) "Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS advocacy in Canada." Academy of Management Journal. Vol. 47(5), pp. 657- 679.

Mainiero, L. A. (1986) "Early career factors that differentiate technical management careers from technical professional careers." Journal of Management. Vol. 12(4), pp. 561-575.

Malhotra, A.; Gosain, S.; El Sawy, O. A. (2005) "Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation." MIS Quarterly. Vol. 29(1), pp. 145-187.

Mancusi, M. L. (2004) "International spillovers and absorptive capacity: a cross-country, cross-sector analysis based on European patents and citations." Work Paper Number 031, L60 and F12. Università Bocconi. Milano. Italy.

Mangematin, V.; Nesta, L. (1999) "What kind of knowledge can a firm absorb?" International Journal of Technology Management. Vol. 18(3-4), pp. 149-172.

March, J. G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning." Organization Science. Vol. 2(1), pp. 71-87.

Marcus, M. H.; Zimmerer, T. W. (2003) "A longitudinal study of the impact of intrapreneurial programs in Fortune 500 firms." Journal of Management Research. Vol. 3(1), pp. 11-22.

Marino, K. E.; Lange, D. R. (1983) "Measuring organizational slack: A note on the convergence and divergence of alternative operational definitions." Journal of Management. Vol. 9(1), pp. 81-92.

Markham, S. K.; Gentry, S. T.; Hume, D.; Ramachandran, R.; Kingon, A. I. (2005) "Strategies and tactics for external corporate venturing." Research Technology Management. Vol. 48(2), pp. 49-59.

Markides, C. C.; Geroski, P. A. (2004) "Fast second: how smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets." San Francisco: Jossey-Bass.

Markman, G. D.; Baron, R. A. (2003) "Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others." Human Resource Management Rreview. Vol. 13, pp. 281-301.

Marsh, H. W.; Balla, J.; McDonald, R. P. (1988) "Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis: The effect of sample size." Psychological Bulletin, Vol. 103, pp. 391–410.

Matthyssens, P.; Pauwels, P.; Vandenbempt, K. (2005) "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives." Industrial Marketing Management. Vol. 34(6), pp. 547-554.

Matthyssens, P.; Vandenbempt, K.; Berghman, L. (2006) "Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe." Industrial Marketing Management. Vol. 35(6), pp. 751-761.

Matusik, S. F. (2000) "Absorptive capacity and firm knowledge: Separating the effects of public knowledge, flexible firm boundaries and firm absorptive capacity." Paper presented at the Organization Science Winter Conference. Keystone. CO.

McCann, J. E. (1991) "Desing principles for an innovating company." Academy of Management Executive. Vol. 5(2), pp. 76-93.

McClelland, D. C. (1961) "The achieving society." Van Nostrand, Princeton, NJ.

McColl-Kennedy, J. R.; Anderson, R. D. (2002) "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance." Leadership Quarterly. Vol. 13, pp. 545-559.

McDougall, P. P.; Covin, J. G.; Robinson, R. B.; Herron, L. (1994) "The effects of industry growth and strategic breadth of new venture performance and strategic content." Strategic Management Journal. Vol. 15, pp. 537-554.

McDougall, P. P.; Oviat, B. M. (2000) " International entrepreneurship: The intersection of two research paths." Academy of Management Journal. Vol. 43(5), pp. 902-906.

McFadzean, E.; O'Loughlin, A.; Shaw, E. (2005) "Corporate entrepreneurship and innovation part 1: The missing link." European Journal of Innovation Management. Vol. 8(3), pp. 350-372.

McGee, J. E.; Dowling, M. J.; Megginson, W. L. (1995) "Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience." Strategic Management Journal. Vol. 16, pp. 565-580.

McGrath, R. G. (1999) "Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure." Academy Management Review. Vol. 24(1), pp. 13-30.

McGrath, R. G.; Venkataraman, S. y MacMillan, I. C. (1994) "The advantage Chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures." Journal of Business Venturing. Vol 9(5), pp. 351-369.

Melkas, H.; Harmaakorpi, V. (2008) "Data, information and knowledge in regional innovation networks." European Journal of Innovation Management. Vol. 11(1), pp. 103-124.

Menzel, H. C.; Aaltio, I.; Ulijn, J. M. (2007) "On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations." Technovation. Vol., pp.

Merz, G. R.; Sauber, M. H. (1995) "Profiles of managerial activities in small firms." Strategic Management Journal. Vol. 16, pp. 551-564.

Meyer-Krahmer, F.; Schmoch, U. (1998) "Science-based technologies: University-industry interactions in four fields." Research Policy. Vol. 27, pp. 835-851.

Michalski, T. () "Radical innovation through corporate entrepreneurship from a competence-based strategic management perspective."

Miles, R. E.; 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. Vol. 29(7), pp. 770-791.

Miller, D. (1987) "Strategy making and structure: Analysis and implications for performance." Academy of Management Journal. Vol. 30(1), pp. 7-32.

Miller, D.; Friesen, P. H. (1982) "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum." Strategic Management Journal. Vol. 3, pp. 1-25.

Minbaeva, D.; Pedersen, T.; Björkman, I.; Fey, C. F.; Park, H. J. (2003) "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM." Journal of International Business Studies. Vol. 34, pp. 586-599.

Mintzberg, H. (1988) *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía: Barcelona.

Mitchell, R. K.; Smith, B.; Seawright, K. W.; Morse, E. A. (2000) "Cross-cultural cognitions and the venture creation decision." Academy of Management Journal. Vol. 43(5) pp. 974-993.

Molina Fernández, L. M. (2002) "Un análisis causal de la influencia de la gestión de la calidad total en las transferencias internas y externas de conocimiento." Tesis Doctoral. Universidad de Granada.

Möller, K.; Svahn, S. (2006) "Role of knowledge in value creation in business nets." Journal of Management Studies. Vol. 43(5), pp. 985-1007.

Morgan, M. S.; Morrison, M. (1999) "Model as mediators, perspectives on natural and social sciences." Cambridge University Press. Cambridge.

Morris, M. H.; Allen, J.; Schindehutte, M.; Avila, R. (2006) "Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship." Journal of Managerial Issues. Vol. 18(4), pp. 468-493.

Morris, M. H.; Avila, R. A.; Allen, J. "Individualism and the modern corporation: implications for innovation and entrepreneurship." Journal of Management. Vol. 19(3), pp. 595-612.

Mosakowski, E. (1990) "Entrepreneurial diversification and causal ambiguity: A dinamic analisys of entrepreneurial firms in the computer industry." Academy of Management Proceedings, pp. 64-68.

Mosakowski, E. (1991) "Organizational boundaries and economic performance: An empirical study of entrepreneurial computer firms." Strategic Management Journal. Vol. 12, pp. 115-133.

Mosakowski, E. (1993) "A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms." Journal of Management. Vol. 19(4), pp. 819-839.

Mowery, D. C.; Oxley, J. E. (1995) "Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems." Cambridge Journal of Economics. Vol. 19, pp. 67-93.

Mowery, D. C.; Oxley, J. E.; Silverman, B. S. (1996) "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer." Strategic Management Journal. Vol. 17, pp. 77-91.

Mowery, D. C.; Rosenberg, N. (1989) "Technology and the pursuit of Economic growth." Cambridge University Press. Cambridge.

Mueller, P. (2006) "Exploring the knowledge filter: How entrepreneurship and university-industry relationships drive economic growth." Research Policy. Vol. 35(10), pp. 1499-1508.

Mukherjee, A.; Mitchell; W.; Talbot, B. (2000) "The impact of new manufacturing requirements on production line productivity and quality at a focused factory." Journal of Operations Management. Vol. 18, pp. 139-168.

Murray, J. Y. ; Kotabe, M. (1999) "Sourcing strategies of U.S. service companies: A modified transaction-cost analysis." Strategic Management Journal. Vol. 20, pp. 791-809.

Naman, J. L.; Slevin, D. P. (1993) "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical test." Strategic Management Journal. Vol. 14, pp. 137-153.

Narasimhan, O. (2001) "Licensing and absorptive capacity in high technology markets." Thesis. University of Southern California.

Nee. V. (1992) "Organizational dynamics of market transition: Hybrid forms, property rights, and mixed economy in China." Administrative Science Quarterly. Vol. 37, pp. 1-27.

Nelson, R. R. (1991) "Why do firms differ, and how does it matter?" Strategic Management Journal. Vol.12, pp. 61-74.

Nicholls-Nixon, C. L.; Woo, C. Y. (2003) "Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change." Strategic Management Journal. Vol. 24, pp. 651-666.

Nielsen, R. P.; Peters, M. P.; Hisrich, R. D. (1985) "Intrapreneurship strategy for internal markets-Corporate, non-profit and government institution cases." Strategic Management Journal. Vol. 6, pp. 181-189.

Nieto, M.; Quevedo, P. (2005) "Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort." Technovation. Vol. 25, pp. 1141-1157.

Niosi, J.; Bellon, B. (2002) "The absorptive capacity of regions." Paper presented at the Colloque Economie Méditerranée Monde Arabe. Port El Kantaoui. Tunisie.

Nohria, N.; Gulati, R. (1996) "Is slack good or bad for innovation?" Academy of Management Journal. Vol. 39(5), pp. 1245-1264.

Nohria, N.; Gulati, R. (1997) "What is the optimum amount of organizational slack?" European Management Journal. Vol. 15(6), pp. 603-611.

Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation." Organization Science. Vol. 5(1), pp. 14-37.

Nonaka, I. (2007) "La empresa creadora de conocimiento." Harvard Business Review. Julio, pp. 1-9.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995) "The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation." Oxford University Press. New York.

Nooteboom, B. (2000) "Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance." Journal of Management and Governance. Vol. 4, pp. 69-92.

O'Brien, J. P.; Folta, T. B.; Jonson, D. R. (2003) "A real options perspective on entrepreneurial entry in the face of uncertainty." Managerial and Decision Economics. Vol. 24, pp. 515-533.

Ocasio, W. (1999) "Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession." Administrative Science Quarterly. Vol. 44, pp. 384-416.

Özsomer, A.; Calantone, R. J.; Di Benedetto, A. (1997) "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors." Journal of Business & Industrial Marketing. Vol 12(6), pp. 400-416.

Palmer, T. B.; Wiseman, R. M. (1999) "Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk." Strategic Management Journal. Vol. 20, pp. 1037-1062.

Peng, M. W. (2003) "Institutional transitions and strategic choices." Academy of Management Review. Vol. 28(2), pp. 275-296.

Pennings, J. M.; Barkema, H.; Douma, S. (1994) "Organizational learning and diversification." Academy of Management Journal. Vol. 37(3), pp. 608-640.

Penrose, E. T. (1959) "The theory of the growth of the firm." John Wiley, New York.

Peter, T. J.; Waterman, R. H. (1989) "En busca de la excelencia." Ediciones Folio. Barcelona.

Peteraf, M. A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view." Strategic Management Journal. Vol. 14, pp. 171-191.

Peterson, M. F.; Meckler, M. R. (2001) "Cuban-American entrepreneurs: Chance, complexity and chaos." Organization Studies. Vol. 22(1), pp. 31-57.

Peterson, R. A.; Berger, D. G. (1971) "Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry." Administrative Science Quarterly. Vol. 16(1), pp. 97-107.

Petroni, A.; Panciroli, B. (2002) "Innovation as a determinant of suppliers' roles and performances: An empirical study in the food machinery industry." European Journal of Purchasing & Supply Management. Vol. 8, pp. 135-149.

Phan, P. H.; Foo, M. D. (2004) "Technological entrepreneurship in emerging regions." Journal of Business Venturing. Vol. 19(1), pp. 1-5.

Phillips, L. (1981) "Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing." Journal of Marketing Research. Vol. 18, pp. 395-415.

Pinchot, E.; Pinchot, G. (1978) "Intra-Corporate entrepreneurship." Donwloaded from www.intrapreneur.com.

Pinchot, G. III (1985) "Intrapreneuring" Harper and Row. New York, NY.

Pitt, M. (1998) "A tale of two gladiators: 'Reading' entrepreneurs as texts." Organization Studies. Vol. 19(3), pp. 387-414.

Porter, M. E. (1981) "The contributions of industrial organization to strategic management." Academy of Management Review. Vol. 6, pp. 609-620.

Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press: New York.

Postigo, S. (2002) "Corporate entrepreneurship: An exploratory research in Argentina." Research forum on Entrepreneurship in Latin America at Babson College. Boston, USA.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990) "The core competente of the corporation." Harvard Business Review. Vol. 68(3), pp. 79-91.

Prevezer, M.; Toker, S. (1996) "The degree of integration in strategic alliances in biotechnology." Technology Analysis & Strategic Management. Vol. 8(2), pp. 117-133.

Priem, R. L.; Love, L. G.; Shaffer, M. A. (2002) "Executives' perceptions of uncertainty sources: A numerical taxonomy and underlying dimensions." Journal of Management. Vol. 28(6), pp. 725-746.

Prieto, I. M.; Revilla, E. (2006) "Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment." Learning Organization. Vol. 13(2), pp. 166-185.

Quevedo Cano, P. (2000) "Capacidad de absorción, variables estructurales y esfuerzo innovador. Un estudio empírico de sus relaciones en las empresas manufactureras españolas." Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Rae, D. (2001) "EasyJet: A case of entrepreneurial management?" Strategic Change. Vol. 10, pp. 325-336.

Randøy, T.; Goel, S. (2003) "Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 619-637.

Richard, O. C.; Barnett, T.; Dwyer, S.; Chadwick, K. (2004) "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions." Academy of Management Journal. Vol. 47(2), pp. 255-266.

Richardson, J. (1996) "Vertical integration and rapid response in fashion apparel." Organization Science. Vol. 7(4), pp. 400-412.

Robert, E. B.; Berry, C. A. (1985) "Entering new businesses: Selecting strategies for success." Sloan Management Review. Vol. 26(3), pp. 3-17.

Roberts, E. B.; Hauptman, O. (1987) "The financing threshold effect on success and failure of biomedical and pharmaceutical start-ups." Management Science. Vol. 3. pp. 381-394.

Robinson, K. C.; McDougall, P. P. (1998) "The impact of alternative operationalizations of industry structural elements on measures of performance for entrepreneurial manufacturing ventures." Strategic Management Journal. Vol. 19, pp. 1079-1100.

Robinson, K. C.; McDougall, P. P. (2001) "Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches." Strategic Management Journal. Vol. 22, pp. 659-685.

Robinson, M. (2001) "The ten commandments of intrapreneurs." New Zealand Management. Vol. 48(11), pp. 95-98.

Rocha, F. (1997) "Inter-firm technological cooperation: Effects of absorptive capacity, firm-size and specialization." Discussion Paper Series Number 9707. United Nations University. Institute for New Technology. Maastricht. Netherlands.

Rogoff, E. G.; Heck, R. K. Z. (2003) "Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship." Journal of Business Venturing. Vol. 18, pp. 559-566.

Romanelli, E. (1989) "Environments and stretegies of organization start-up: Effects on early survival." Administrative Science Quarterly. Vol. 34, pp. 369-387.

Romin, H.; Albaladejo (2002) "Determinants of innovative capability in small electronics and software firms in southeast England." Research Policy. Vol. 31, pp. 1053-1067.

Roper, S.; Du, J.; Love, J. H. (2008) "Modelling the innovation value chain" Research Policy. Vol. 37, pp. 961-977.

Rosenblatt, Z.; Rogers, K. S.; Nord, W. R. (1993) "Toward a political framework for flexible management of decline." Organization Science. Vol. 4(1), pp. 76-91.

Rosner, M. M. (1968) "Economic determinant of organizational innovation." Administrative Science Quarterly. Vol. 12, pp. 614-625.

Rothaermel, F. T. (2001) "Incumbent's advantage through esploiting complementary assets via interfirm cooperation." Strategic Management Journal. Vol. 22. pp. 687-699.

Rothaermel, F. T.; Thursby, M. (2005) "University-incubator firm knowledge flows: Assessing their impact on incubator firm performance." Research Policy. Vol. 34, pp. 305-320.

Rule, E. G.; Irwin, D. W. (1988) "Fostering intrapreneurship: The new competitive edge." The Journal of Business Strategy. May-June, pp. 44-47.

Russell, R. D. (1999) "Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 23(3), pp. 65-84.

Russell, R. D.; Russell, C. J. (1992) "An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy." Journal of Management. Vol. 18(4), pp. 639-656.

Sakakibara, M. (2003) "Knowledge sharing in cooperative research and development." Managerial and Decision Economics. Vol. 24, pp. 117-132.

Salavou, H. (2002) "Profitability in marked-oriented SMEs: Does product innovation matter?" European Journal of Innovation Management. Vol. 5(3), pp. 164-171.

Sambrook, S.; Robert, C. (2005) "Corporate entrepreneurship and organizational learning: A review of the literature and the development of a conceptual framework." Strategic Change. Vol. 14, pp. 141-155.

Sapienza, H. J.; Korsgaard, M. A. (1996) "Procedural justice in entrepreneur-investor relations." Academy of Management Journal. Vol. 39(3), pp. 544-574.

Sarkar, M.; Echambadi, R.; Harrison, J. S. (2001) "Alliance entrepreneurship and firm market performance." Strategic Management Journal. Vol. 22, pp. 701-711.

Sathe, V. (1989) "Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm." Organizational Dynamics. Vol 18(1), pp. 20-32.

Sayeed, O. B.; Gazdar, M. K. (2003) "Intrapreneurship: Assessing and defining attributes of intrapreneurs." The Journal of Entrepreneurship. Vol. 12(1), pp. 75-89.

Sætre, A. S. (2001) "Intrapreneurship. An exploratory study of select Norwegian industries."

Schaper, M. (2002), "The Essence of Ecopreneurship" Environmental Entrepreneurship. Greener Management International (GMI) 38, Sheffield: Greenleaf.

Schendel, D. (1990) "Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship." Strategic Management Journal. Vol. 11, pp. 1-3.

Schibbye, T.; Verreynne, M. (2005) "Where and how do innovative firms find new business opportunities? An exploratory study of New Zeland firms. The Emergence of Entrepreneurial Economics Research on Technological Innovation, Management and Policy. Vol 9, pp. 141-163.

Schoonhoven, C. B.; Eisenhardt, K. M.; Lyman, K. (1990) "Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms." Administrative Science Quarterly. Vol. 35, pp. 177-207.

Schultz, T. W. (1980) "Investment in entrepreneurial ability." Scandinavian Journal of Economic. Vol 82(4), pp. 437-448.

Schumpeter, J. A. (1934) "The theory of economic development." 1st Edition. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Sedaitis, J. (1998) "The alliances of spin-offs versus start-ups: Social ties in the genesis of post-Soviet alliances." Organization Science. Vol. 9(3), pp. 368-381.

Segev, E. (1987) "Strategy, strategy making, and performance. An empirical investigation. Management Science. Vol. 33(2), pp. 258-269.

Senge, P. M. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Shan, W. (1990) "An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms." Strategic Management Journal. Vol. 11, pp. 129-139.

Shane, S. (1996) "Explaining variation in rates of entrepreneurship in the Unites Staters: 1899-1988." Journal of Management. Vol. 22(5), pp. 747-781.

Shane, S. (1997) "Who is publishing the entrepreneurship research?" Journal of Management. Vol. 23(1), pp. 83-95.

Shane, S. (2000) "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities." Organizational Science. Vol. 11(4), pp. 448-469.

Shane, S. (2006) "Introduction to the focused issue on entrepreneurship." Management Science. Vol. 52(2), pp. 155-159.

Shane, S.; Foo, M. D. (1999) "New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality." Management Science. Vol. 45(2), pp. 142-159.

Shane, S.; Locke, E. A. Collins, C. J. (2003) "Entrepreneurial motivation." Human Resource Management Review. Vol. 13, pp. 257-279.

Shane, S.; Venkataraman, S. (2000) "The promise of entrepreneurship as a field of research." Academy of Management Review. Vol. 25(1), pp. 217-226.

Sharma, P.; Chrisman, J. J. (1999) "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship." Entrepreneurship: Theory and Practice. Vol. 23(3), pp. 11-27.

Shaw, E.; O'Loughlin, A.; McFadzean, E. (2005) "Corporate entrepreneurship and innovation part 2: A role -and process- based approach. European Journal Innovation Management. Vol. 8(4), pp. 393-408.

Shenkar, O.; Li, J. (1999) "Knowledge search in international cooperative ventures." Organization Science. Vol. 10(2), pp. 134-143.

Shepherd, D. A. (1999) "Venture capitalists' assessment of new venture survival." Management Science. Vol. 45(5), pp. 621-632.

Shook, C. L.; Priem, R. L.; McGee, J. E. (2003) "Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis." Journal of Management. Vol. 29(3), pp. 379-399.

Simonin, B. L. (1999) "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances." Strategic Management Journal. Vol. 20, pp. 595-623.

Simsek, Z.; Lubatkin, M. H.; Floyd, S. W. "Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective." Journal of Management. Vol. 29(3), pp. 427-442.

Sivadas, E.; Dwyer, F. R. (2000) "An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes." Journal of Marketing. Vol. 64, pp. 31-49.

Sorenson, O; Sørensen, J. B. (2001) "Finding the right mix: Franchising, organizacional learning, and chain performance." Strategic Management Journal. Vol. 22. pp. 713-724.

Spicer, A.; McDermott, G. A.; Kogut, B. (2000) "Entrepreneurship and privatization in Central Europe: The tenuous balance between destruction and creation." Academy of Management Review. Vol. 25(3), pp. 630-649.

Srivardhana, T.; Pawlowski, S. D. (2007) "ERP systems as an enabler of sustained business process innovation: A knowledge-based view." Journal of Strategic Information Systems. Vol 16, pp. 51-69.

Steier, L.; Greenwood, R. (2000) "Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks." Organization Studies. Vol. 21(1), pp. 163-192.

Stevenson, H. H.; Gumpert, D. E. (1985) "The heart of entrepreneurship." Harvard Business Review. March-April, pp. 85-94.

Stevenson, H. H.; Jarillo, J. C. (1990) "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management." Strategic Management Journal. Vol. 11, pp. 17-27.

Stock, G. N.; Greis, N. P.; Fisher, W. A. (2001) "Absorptive capacity and new product development." The Journal of High Technology Management Research. Vol.12, pp. 77-91.

Stoica, M.; Schindehutte, M. (1999) "Understanding adaptation in small firms: Links to culture and performance." Journal of Developmental Entrepreneurship. Vol. 4(1), pp. 1-18.

Stone, M. M.; Brush, C. G. (1996) "Planning in ambiguous contexts: The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy." Strategic Management Journal. Vol. 17, pp. 633-652.

Stopford, J. M.; Baden-Fuller, C. W. F. (1994) "Creating corporate entrepreneurship." Strategic Management Journal. Vol. 15, pp. 521-536.

Stuart, T. E. (1998) "Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry." Administrative Science Quarterly. Vol. 43, pp. 668- 698.

Szulanski, G. (1996) "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm." Strategic Management Journal. Vol. 17, pp. 27-43.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management." Strategic Management Journal. Vol. 18(7), pp. 509-533.

Thompson, P.; Horowitz, I. (1993) "Experimentation and optimal output decisions: The cooperative versus the entrepreneurial firm." Management Science. Vol. 39(1), pp. 46-53.

Thornberry, N. E. (2001) "Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron." European Management Journal. Vol. 19(5), pp. 526-533.

Thornberry, N. E. (2003) "Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs." Journal of Management and Development. Vol. 22(4), pp. 329-344.

Thuc Anh, P. T.; Baughn, C.; Minh Hang, N. T.; Neupert, K. E. (2006) "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam." International Business Review. Vol. 15(5), pp. 463-487.

Todorova, G.; Durisin, B. (2007) "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization." Academy of Management Review. Vol. 32(3), pp. 774-786.

Traore, N.; Rose, A. (2003) "Determinants of biotechnology utilization by the Canadian industry." Research Policy. Vol. 32, pp. 1719-1735.

Tsai, W. (2001) "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of networks position and absorptive capacity on business unit innovation and performance." Academy of Management Journal. Vol. 44(5), pp. 996-1004.

Tsai, W.; Ghoshal, S. (1998) "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks." Academy of Management Journal. Vol. 41, pp. 464-476.

Ujari, P. U. (2002) "Firm strategy and innovation: A contingent view of the impact of technology strategy, firm-level absorptive capacity and slack resources on technological innovation." Thesis. Benedictine University.

Uriel, E.; Aldás, J. (2005) *Análisis Multivariante Aplicado*. Thomson: Madrid.

Van den Bosch, F. A. J.; Volberda, H. W.; de Boer, M. (1999) "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities." Organization Science. Vol. 10(5), pp. 551-568.

Van den Bosch, F. A. J.; Van Wijk, R.; Volberda, H. W. (2003) "Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes." ERIM Report Series Reference Number ERS-2003-035-STR. Erasmus Universiteit Rotterdam. Netherlands.

Van Wijk, R.; Van den Bosch, F.; Volberda, H. W. (2001) "The impact of knowledge depth and breadth of absorbed knowledge on levels of exploration and exploitation." Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. Washington. DC.

Venkatraman, N.; Ramanujam, V. (1986) "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches." Academy of Management Review. Vol. 11(4), pp. 801-814.

Vera, D.; Crossan, M. (2004) "Strategic leadership and organizational learning." Academy of Management Review. Vol. 29(2), pp. 222-240.

Vesper, K. H. (1984) "Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study." In J. A. Hornaday, F. Tarpley, Jr., J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.

Veugelers, R. (1997) "Internal R&D expenditures and external technology sourcing." Research Policy. Vol. 26, pp. 303-315.

Vinding, A. L. (2000) "Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach." Department of Business Studies. DRUID/IKE Group. Aalborg University. Denmark.

Borréis, D. W.; Harker, M.; Rao, C. P. (1999) "The capabilities and performance advantages of market-driven firms." Europena Journal of Marketing. Vol. 33(11/12), pp. 1171-1202.

Wagner, J. A.; Hollenbeck, J. R. (2004) "Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitive" Thomson Editores (4 edición). Madrid.

Welbourne, T. M.; Cyr, L. A. (1999) "The human resourse executive effect in initial public offering firms." Academy of Management Journal. Vol. 42(6), pp. 616-629.

Welsch, H.; Liao, J.; Stoica, M. (2001) "Absorptive capacity and firm responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented firms." In Proceedings of Second USASBE/SBIDA Conference. Orlando. USA.

Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm." Strategic Management Journal. Vol. 5, pp. 171-180.

Wiethaus, L. (2005) "Absorptive capacity and connectedness: Why competing firms also adopt identical R&D approaches." International Journal of Industrial Organization. Vol. 23, pp. 467-481.

Wiklund, J.; Shepherd, D. (2003) "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses." Strategic Management Journal. Vol. 24, pp. 1307-1314.

Wofford, J. C.; Goodwin, V. L.; Whittington, J. L. (1998) "A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership." Leadership Quarterly. Vol. 9(1), pp. 55-84.

Wortman, M. S. (1987) "Entrepreneurship: An integrating typology and evaluation of the empirical research in the field." Journal of Management. Vol. 13(2), pp. 259-279.

Yasai-Ardekani, M. (1986) "Structural adaptations to environments." Academy of Management Review. Vol. 11(1), pp. 9-21.

Yli-Renco, H.; Autio, E.; Sapienza, J. (2001) "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms." Strategic Management Journal. Vol. 22. pp. 587-613.

Zahra, S. A. (1991) "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study." Journal of Business Venturing. Vol. 6, pp. 259-285.

Zahra, S. A. (1993a) "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 17(4), pp. 5-21.

Zahra, S. A. (1993b) "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach." Journal of Business Venturing. Vol. 8, pp. 319-340.

Zahra, S. A. (1995) "Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts." Journal of Business Venturing. Vol. 10, pp. 225-247.

Zahra, S. A.; (1996) "Goverance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities." Academy of Management Journal. Vol. 39(6), pp. 1713-1735.

Zahra, S. A.; Covin, J. G. (1995) "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis." Journal of Business Venturing. Vol.10(1), pp. 43-58.

Zahra, S. A.; Garvis, D. M. (2000) "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility." Journal of Business Venturing. Vol. 15, pp. 469-492.

Zahra, S. A.; George, G. (2000) "Absorptive capacity: A review and reconceptualization." Academy of Management Proceedings. BPS: K1.

Zahra, S. A.; George, G. (2002) "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension." Academy of Management Review. Vol. 27(2) pp. 185-203.

Zahra, S. A.; Hayton, J. C. (2008) "The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity." Journal of Business Venturing. Vol. 23, pp. 195-220.

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

Zahra, S. A.; Nielsen, A. P.; Bogner, W. C. (1999) "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competente development." Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 23(3), pp. 169-189.

Zaltman, G.; Duncan, R.; Holbeck, J. (1973) *Innovations and organizations*. Willey, New York.

Zander, U.; Kogut, B. (1995) "Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities." Organization Science. Vol. 6, pp. 76-92.

Zajac, E. J.; Golden, B. R.; Shortell, S. M. (1991) "New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures." Management Science. Vol. 37(2), pp. 170-184.

ANEXO 1: Carta de presentación

UNIVERSIDAD DE GRANADA

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

María Magdalena Jiménez Barrionuevo.
Facultad de CC. Económicas y Empresariales
Campus de Cartuja, S/N 18.071 Granada.
Teléfono: (+34) 958 24 95 97 Fax: (+34) 958 24 62 22
E- mail: marilena@ugr.es

Estimado/a señor o señora:

En la actualidad estamos desarrollando un trabajo de investigación denominado "Influencia de la capacidad de absorber conocimiento en la capacidad estratégica emprendedora: un análisis causal en empresas españolas". Los objetivos de esta investigación se enmarcan en el área del empresario corporativo, centrándose en el estudio de los recursos y capacidades y en su posible impacto en el desempeño organizacional en empresas españolas, temas de candente actualidad y de un interés creciente en los foros académicos y de investigación.

Los investigadores de este proyecto solicitamos su colaboración pues su organización ha sido elegida como parte de la muestra que compondrá nuestra investigación. La información recogida en este estudio será tratada de modo confidencial y solamente con fines científicos. Comprendemos que recibe cuestionarios constantemente y que le exigen cierto esfuerzo y por eso su tiempo es tan valioso para nosotros. Completar el cuestionario le tomará sólo quince minutos de su tiempo y su valor será fundamental para el objetivo de nuestra investigación.

En agradecimiento a su generosa colaboración, elaboraremos un diagnóstico sobre las actividades empresariales corporativas y sus efectos en el desempeño organizacional que le remitiremos, si así lo desea, al término de la investigación.

Si este mensaje no llega a la persona adecuada para completar el cuestionario (Director general o director funcional considerado de la alta dirección) por favor, hágaselo llegar o envíenos su nombre y correo electrónico y nosotros se lo enviaremos personalmente.

Para facilitarle el envío de sus respuestas hemos adjuntado un sobre pre-dirigido, o si lo prefiere puede contestar la versión web del cuestionario, para ello sólo tiene que entrar en la dirección http://www.ugr.es/local/empresa.html y podrá remitirlo directamente a la profesora María Magdalena Jiménez. Para cualquier duda o aclaración, por favor, contacte con nosotros en la dirección o teléfono arriba indicado.

Agradeciéndole de antemano la colaboración prestada, reciba un cordial saludo.

María Magdalena Jiménez Barrionuevo.
Investigadora y Coordinadora del Proyecto.

**INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO:**

En el cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, sólo queremos conocer su opinión, ésta es muy importante para nosotros. Conteste a todas las preguntas y recuerde que serán tratadas de forma totalmente confidencial y global, manteniendo en todo caso el anonimato. Por favor, lea con atención los párrafos de introducción de cada pregunta. En ellos encontrará el valor de las respuestas. Subraye o marque con un círculo su respuesta. **Muchas gracias por su colaboración**.

## BLOQUE A: CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

A.1.- Piense en aquella organización, por ejemplo, un competidor directo, una empresa de otro sector o industria, un proveedor o un cliente, con la que la organización que usted dirige haya contactado con más frecuencia durante los últimos tres años, con objeto de obtener o intercambiar información novedosa o conocimiento útil para el desarrollo de las actividades de la organización. Señale cuáles son las características de dicha relación mostrando su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

| | Totalmente en desacuerdo = 1 2 3 4 5 6 7 = Totalmente de acuerdo |
|---|---|
| 1.- Existe una interacción personal y cercana entre ambas organizaciones | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- La relación entre ambas organizaciones se caracteriza por la confianza mutua. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.- La relación entre ambas organizaciones se caracteriza por el respeto mutuo. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.- La relación con dicha organización es una relación personal de amistad. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5.- La relación entre ambas organizaciones se caracteriza por una alta reciprocidad. | 1 2 3 4 5 6 7 |

A.2.- Indique cuáles son las comunalidades y compatibilidades de ambas organizaciones marcando su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

| | Totalmente en desacuerdo = 1 2 3 4 5 6 7 = Totalmente de acuerdo |
|---|---|
| 1.- Los miembros de ambas organizaciones tienen un lenguaje propio en común. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- Existe una alta complementariedad entre los recursos y capacidades de ambas organizaciones. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.- Las principales capacidades de ambas organizaciones son muy similares/se solapan. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.- Las culturas organizativas de ambas empresas son compatibles. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5.- Los estilos de operación y dirección de ambas organizaciones son compatibles. | 1 2 3 4 5 6 7 |

A.3.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a los mecanismos usados en el interior de la organización que usted dirige para la transmisión de información:

| | Totalmente en desacuerdo = 1 2 3 4 5 6 7 = Totalmente de acuerdo |
|---|---|
| 1.- En la organización tienen lugar numerosas conversaciones informales referentes a la actividad comercial. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- Se organizan encuentros interdepartamentales para discutir el desarrollo y las tendencias de la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.- Las distintas unidades divulgan periódicamente documentos informativos (informes, boletines,...) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.- Los datos importantes son transmitidos con regularidad a todas las unidades. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5.- Cuando ocurre algo importante todas las unidades quedan informadas en poco tiempo. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6.- En la organización existen las capacidades o habilidades necesarias para que la información y el conocimiento fluyan por el interior y se compartan entre las distintas unidades. | 1 2 3 4 5 6 7 |

A.4.- En la organización a la que usted pertenece, con respecto a la implementación o explotación de la nueva información o conocimiento externo adquirido, se puede decir que:

| | Totalmente en desacuerdo = 1 2 3 4 5 6 7 = Totalmente de acuerdo |
|---|---|
| 1.- Existe una división clara de las funciones y responsabilidades para utilizar la información y el conocimiento obtenido del exterior. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- Existen las capacidades y habilidades necesarias para explotar la información y el conocimiento obtenido del exterior. | 1 2 3 4 5 6 7 |

## BLOQUE B: ACTIVIDAD EMPRESARIAL CORPORATIVA

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 |
|---|---|
| 1.- Comparado con sus competidores, es muy frecuente que la organización que usted dirige sea la primera en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías de operación, etc. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- Comparado con sus competidores, la organización que usted dirige adopta una postura de mercado muy competitiva. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.- En general, la alta dirección de la organización es propensa a aceptar proyectos de elevado riesgo. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.- En general, la alta dirección 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 |
| 5.- Cuando la organización se enfrenta a situaciones de toma de decisiones que implican incertidumbre, normalmente adoptan una postura atrevida y agresiva que permita maximizar la probabilidad de explotar el potencial de las oportunidades. | 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 los tres últimos años:

| | Ha disminuido significativamente = 1 2 3 4 5 6 7 = Ha aumentado significativamente |
|---|---|
| 1.- El énfasis de la organización en el desarrollo de nuevos productos o servicios. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- El ratio de introducción de nuevos productos o servicios en el mercado. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.- El gasto de la organización en actividades de desarrollo de nuevos productos o servicios. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.- El número de nuevos productos introducidos en la organización y ya existentes en el mercado. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5.- El número de nuevos productos introducidos por primera vez en el mercado por la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6.- La inversión para el desarrollo de tecnologías propias. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7.- El énfasis en la creación de tecnologías propias. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8.- La adopción de tecnologías desarrolladas por otras organizaciones o industrias. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9.- El énfasis de la organización en la innovación tecnológica. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10.- El énfasis de la organización en ser pioneros en el desarrollo de tecnología en su industria. | 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 |
|---|---|
| 1.- Definir la misión de la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- Modificar el concepto de negocio. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.- Redefinir las industrias en las que compite la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.- Reorganizar las unidades y divisiones para incrementar la innovación de la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5.- Coordinar actividades entre distintas unidades para mejorar la innovación de la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6.- Incrementar la autonomía (independencia) de las diferentes unidades para mejorar su innovación. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7.- Adoptar estructuras organizativas 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 | |
|---|---|
| 1.- La organización ha estimulado nuevas demandas para productos ya existentes en mercados actuales a través de marketing y publicidad agresiva. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- La organización ha ampliado sus líneas de negocios en las industrias actuales. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.- La organización ha perseguido nuevos negocios en nuevas industrias que están relacionadas con sus negocios actuales. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.- La organización ha encontrado nichos de mercado para productos en los mercados actuales. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5.- La organización ha creado nuevos negocios ofreciendo nuevas líneas y productos. | 1 2 3 4 5 6 7 |

## BLOQUE C: EXCEDENTES DE RECURSOS

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones que hacen referencia a los excedentes de recursos de la organización a la que usted pertenece:

| Totalmente en desacuerdo = 1 2 3 4 5 6 7 = Totalmente de acuerdo | |
|---|---|
| 1.- La organización tiene recursos financieros suficientes para ser emprendedora. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- La organización cuenta con recursos humanos suficientes para ser emprendedora. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.- La organización tiene capacidad de soporte técnico suficiente para ser emprendedora. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.- De forma global, la organización cuenta con el excedente de recursos suficiente para ser emprendedora. | 1 2 3 4 5 6 7 |

## BLOQUE D: DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

Valore el rendimiento de la organización que dirige con respecto al rendimiento de sus competidores más directos, tomando como referencia los tres últimos años de actividad:

| Mucho peor que mis competidores = 1 2 3 4 5 6 7 = Mucho mejor que mis competidores | |
|---|---|
| 1.- La rentabilidad de la organización medida como los beneficios sobre los activos (Rentabilidad Económica o ROA). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.- La rentabilidad de la organización medida como los beneficios sobre los recursos propios (Rentabilidad Financiera o ROE). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.- La rentabilidad de la organización medida como los beneficios sobre las ventas (porcentaje de beneficios sobre el total de facturación). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.- La cuota de mercado de la organización en sus principales productos y mercados. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5.- El crecimiento de las ventas en sus principales productos y mercados. | 1 2 3 4 5 6 7 |

## BLOQUE E: DATOS GENERALES

Rellene, por último, los siguientes datos genéricos que ayudarán a completar el análisis estadístico de nuestra investigación:

- Razón social o nombre de la empresa: _____
- Número total de empleados de la organización el año pasado: _____ empleados.
- Volumen de ventas aproximado correspondiente al año pasado en euros: _____ €
- Presupuesto global destinado a Investigación y Desarrollo el año pasado: _____ €
- Cargo de la persona que responde al cuestionario: _____