

**LA AGILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES PARA EL EMPRENDIMIENTO EN
SERIE INDIVIDUAL Y CORPORATIVO**

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos para el grado de Doctor en Economía y
Competitividad Territorial, Innovación y Sostenibilidad en la Universidad de Deusto

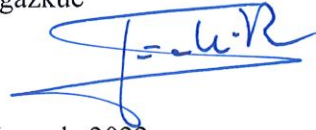
PhD Candidato:

José Miguel Román Gutiérrez



Supervisor

Dr. Iñaki Peña-Legazkue



San Sebastián, 24 de Mayo de 2022



**LA AGILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES PARA EL EMPRENDIMIENTO EN
SERIE INDIVIDUAL Y CORPORATIVO**

JOSE MIGUEL ROMAN GUTIERREZ

TESIS DOCTORAL



Programa de Doctorado en
Competitividad empresarial y territorial, Innovación y Sostenibilidad

**LA AGILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES PARA EL EMPRENDIMIENTO EN
SERIE INDIVIDUAL Y CORPORATIVO**

**LA AGILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES PARA EL EMPRENDIMIENTO EN
SERIE INDIVIDUAL Y CORPORATIVO**

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos para el grado de Doctor en Economía y
Competitividad Territorial, Innovación y Sostenibilidad en la Universidad de Deusto

PhD Candidato:

José Miguel Román Gutiérrez

Supervisor:

Dr. Iñaki Peña-Legazkue

San Sebastián, 24 de Mayo de 2022



Al tiempo pasado por sus enseñanzas para el presente y oportunidades de futuro.

A quienes se fueron, quienes me acompañan y a quienes vendrán.

A mis creencias y limitaciones conscientes. A mi profunda y renovable curiosidad.

Contenido

Contenido	7
RECONOCIMIENTOS.....	10
1. INTRODUCCION	17
1.1. Antecedentes.....	17
1.2. Problema de investigación.....	23
1.2.1. Importancia del estudio y lagunas de investigación.....	23
1.2.2. Selección del contexto.....	24
1.3. Declaración formal del problema de investigación	26
1.3.1. Definición de los conceptos clave del estudio	29
1.3.2. Preguntas de investigación	31
1.3.3. Posicionamiento de tesis en el debate actual sobre capital humano y emprendimiento.....	34
1.3.4. Estructura de la tesis.....	36
2. DESARROLLO TEORICO	40
2.1. La relación entre el capital humano y emprendimiento.	40
2.2. El abandono del negocio como parte del proceso de emprendimiento	52
2.3. La motivación para volver a emprender tras el abandono del negocio	59
2.4. El emprendimiento en serie sustentado en el capital humano como base para la renovación del negocio.....	77
2.5. Capital humano y emprendimiento en serie desde una perspectiva individual	86

2.5.1.	Experiencia basada en formación teórica sobre empresa.....	92
2.5.2.	Experiencia impulsada por la acción.....	94
2.5.3.	Experiencia orientada a la observación.....	95
2.5.4.	Experiencia personal.....	97
2.6.	Capital humano y emprendimiento en serie desde una perspectiva corporativa.....	99
-	Resumen del capítulo 2.....	126
3.	DESCRIPCION DEL CONTEXTO Y METODOLOGIA.....	131
3.1.	Descripción del contexto de emprendimiento en serie individual.....	135
-	Análisis de los datos de emprendimiento en serie individual.....	141
-	Método “Qualitative Comparative Analysis” (QCA).....	142
-	Datos y muestra del estudio de emprendimiento en serie individual a corto plazo.	149
-	Condición de resultado del emprendimiento en serie individual.....	151
3.2.	Descripción del contexto de emprendimiento corporativo.....	152
-	Condiciones predictoras del emprendimiento en serie corporativo.....	158
-	Análisis de los datos de emprendimiento en serie corporativo.....	159
-	Método etnográfico. Fenomenología.....	160
-	Datos y muestra del estudio de emprendimiento en serie corporativo a largo plazo	164
-	Condición de resultado de emprendimiento en serie desde una perspectiva corporativa y a largo plazo.....	169
-	Resumen del capítulo 3.....	171

4.	RESULTADOS Y DISCUSION.....	175
4.1.	Resultado del emprendimiento en serie individual y a corto plazo.....	176
4.2.	Resultado del emprendimiento en serie corporativo y a largo plazo.....	182
-	Resumen del capítulo 4.....	196
5.	CONCLUSION E IMPLICACIONES.....	200
5.1.	Conclusiones sobre el impacto del capital humano en el emprendimiento en serie individual.....	201
5.2.	Conclusiones sobre el impacto del capital humano en la renovación estratégica y el emprendimiento en serie corporativo.....	202
5.3.	Implicaciones prácticas.....	205
5.4.	Limitaciones.....	209
5.5.	Líneas de investigación futuras.....	210
6.	REFERENCIAS.....	213

RECONOCIMIENTOS

Quiero expresar un agradecimiento especial a mi Director de tesis, Iñaki Peña Legazkue, por su orientación y soporte durante el Programa y el trabajo de mi tesis. Quiero destacar su constante y generosa disponibilidad, su certera guía y su enfoque de pensamiento orientado a la sencillez para el logro de resultados con calidad. Igualmente, el impulso y apoyo para realizar la estancia y actividades académicas internacionales. Agradecer asimismo su dedicación, profesionalidad y atención al conjunto de profesores de la Universidad de Deusto que han impartido clases y seminarios, como parte del Programa.

De igual forma agradecer a Melih Madanoglu, su atención, ayuda y colaboración relativa a mi estancia internacional durante el Programa de Doctorado. Manifestar agradecimiento también a “Florida Atlantic University” por su acogida durante mi estancia en EEUU.

Unas palabras de agradecimiento a la organización en la que actualmente presto servicio en un contexto favorable para lograr la mención industrial de la tesis, y especialmente a mi Director Corporativo, quien me ha facilitado compaginar mi labor profesional y atender los requisitos del Programa.

Expresar gratitud a mis compañeros y colegas, por sus aportaciones, su dedicación y entusiasmo que me han servido para mejorar mi trabajo académico en el tiempo que hemos coincidido.

Un especial agradecimiento a mi familia, por su comprensión y ánimo durante todo el tiempo dedicado a este objetivo.

Finalmente, un agradecimiento a la vida, por esta experiencia irrepetible que me aporta una perspectiva más amplia para comprender aquello que nos rodea.

ABSTRACT

Esta tesis pone el foco en comprender el impacto de la agilidad en la toma de decisiones hacia el emprendimiento en serie individual y corporativo. Se exploran los elementos del capital humano que rodean una decisión a corto plazo sobre el emprendimiento en serie individual tras el abandono de un negocio anterior. Igualmente se analiza la toma de decisión en torno a la renovación estratégica a largo plazo dentro del marco de emprendimiento en serie corporativo tras el cierre de una organización “spin out” por parte de una empresa matriz y la transferencia del capital humano excedente hacia una empresa creada “spin in”. Así, el debate continúa en torno a la importancia del capital humano para que la intención y la decisión de emprender repetidamente se agilicen y sucedan en un tiempo limitado, evitando la obsolescencia de los recursos de capital humano, incluso tras el abandono de un negocio anterior. Si bien estos aspectos han sido analizados previamente en la literatura, poco se conoce en torno a cuáles pueden ser las configuraciones de los factores de capital humano más interesantes para que la intención hacia el emprendimiento tome cuerpo en una decisión de volver a emprender en serie de forma ágil.

Este estudio trata de elaborar una discusión sobre el capital humano y el emprendimiento en serie en dos áreas determinadas. Por una parte, explorando desde una perspectiva individual a corto plazo el impacto que los factores de capital humano tienen en la motivación emprendedora, contribuyendo a que se convierta en una decisión de emprendimiento en serie en un nuevo negocio en el menor tiempo posible. Por otra parte, mostrando desde una perspectiva corporativa de emprendimiento en serie a largo plazo que los factores de capital humano aportan oportunidades para que una empresa matriz pueda obtener ventaja, incluso en situaciones de fracaso tras el abandono de un negocio (“spin out”), mediante la incorporación

de los recursos excedentes en la creación de una nueva empresa participada (“spin in”). Para abordar estos temas, el estudio se basa en varias líneas de investigación y en el debate en la literatura sobre capital humano, motivación emprendedora en serie (individual y corporativa) y abandono del negocio. Además, el estudio es reforzado con dos análisis empíricos realizados para esta investigación. Dado que el capital humano sirve de palanca para el crecimiento económico (Solow, 1956; Mankiv et al., 1992) realizamos una exploración para comprobar si existen factores que afectan a la decisión de individuos y organizaciones sobre el emprendimiento en serie, con efecto en su repetición emprendedora incluso tras el abandono de un negocio anterior. Así, el valor agregado del capital humano hacia la orientación emprendedora queda patente y se revela como un agente interno impulsor de los sujetos y organizaciones emprendedoras, estimulando su decisión de volver a emprender incluso tras una experiencia de abandono del negocio anterior (Ucbasaran et al., 2003, 2008; Westhead et al., 2005; Amaral et al., 2011). De esta manera, la manera en que se configuran los factores de capital humano puede conducir a desencadenar una decisión ágil en la repetición del emprendimiento.

En nuestra investigación adoptamos una doble perspectiva. Por una parte, en el primer estudio empírico adoptamos la perspectiva de un emprendedor individual donde el modo en el que los factores de capital humano se configuran pueden potenciar decisiones a corto plazo favorables hacia un emprendimiento en serie ágil, incluso tras el abandono de un negocio anterior. Si bien la investigación sobre el abandono de negocios en el ámbito del emprendimiento ha adoptado habitualmente un concepto pesimista (Wennberg & De Tienne, 2014) y la investigación confirma que la experiencia de abandono de un emprendedor afecta a su decisión de repetición del emprendimiento (Simmons et al., 2014; Eggers & Song, 2015; Singh et al., 2015) podemos revelar que el emprendimiento en serie denota altos niveles de capital humano (Ucbasaran et

al., 2003; 2008; Westhead et al., 2005; Amaral et al., 2011) y por lo tanto el abandono de un proyecto emprendido puede ser positivo debido a la liberación de conocimiento y recursos cualificados (Hoetker & Agarwal, 2007; Knott & Posen, 2005). Así, mediante el uso del “Análisis Cualitativo Comparativo” (QCA) revelamos que existen diferentes configuraciones de factores de capital humano que son causa de impulso para emprender en serie en un menor tiempo tras el abandono de un negocio. Más aún, el primer estudio muestra que varias configuraciones de factores de capital humano pueden desencadenar una repetición del emprendimiento ágil, pudiendo impulsar que una intención se convierta en una decisión de emprendimiento incluso tras el abandono de un negocio.

En un segundo estudio, analizamos la perspectiva de emprendimiento en serie corporativo a largo plazo desde un enfoque de análisis cualitativo utilizando entrevistas en profundidad para explorar y descubrir el qué, el por qué y el cómo de los eventos (Yin, 1994; Bluhm et al., 2011; Myers, 2013) además de las experiencias de los managers en torno a una empresa matriz durante su proceso de renovación estratégica como investigación empírica directa. En este caso, los resultados revelan que una organización matriz puede afrontar su renovación y reinventarse estratégicamente utilizando los recursos de capital humano excedentes tras el abandono de una empresa participada (“spin out”) y relocalizarlos para crear un negocio adquirido (“spin in”) de manera que logre beneficios para el grupo organizativo en su conjunto, esto es, no sólo para la empresa matriz sino también para las citadas empresas participadas. Más aún, como resultado del estudio proponemos un marco de actuación para sostener la ventaja competitiva de la matriz mediante la coordinación de los negocios “spin out” y “spin in” con una reasignación de recursos en forma rentable y logrando agilidad estratégica. Así, el segundo estudio revela cómo el abandono exitoso de una empresa “spin out” genera un excedente de capital humano que

puede ser reutilizado dentro de una organización “spin in” de reciente creación, además de renovar estratégicamente a la propia empresa matriz.

Nuestra modesta contribución consiste en aportar una visión positiva de la experiencia de abandono del negocio mostrando que las diferentes combinaciones de los factores de capital humano pueden contribuir al emprendimiento en serie de un sujeto tras el abandono de un proyecto emprendido. Además, mostramos que existen factores de capital humano, aprovechables tras el abandono de un negocio, para las empresas matrices con orientación hacia el emprendimiento corporativo en serie. La implicación práctica incluye no sólo a organizaciones con orientación emprendedora corporativa en serie a largo plazo sino también a emprendedores individuales en serie a corto plazo. Ambos sobre la base de los factores de capital humano que agilizan la transición entre la intención y la decisión efectiva de emprender en serie tras el abandono del negocio.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes.

1.2. Problema de investigación.

1.2.1. Importancia del estudio y lagunas de investigación.

1.2.2. Selección del contexto.

1.3. Declaración formal del problema de investigación.

1.3.1. Definición de los conceptos clave del estudio.

1.3.2. Preguntas de investigación.

1.3.3. Posicionamiento de tesis en el debate actual sobre capital humano y emprendimiento.

1.3.4. Estructura de la tesis.

- Resumen del capítulo 1.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

En el contexto actual los entornos cambiantes requieren de individuos y organizaciones que demuestren una capacidad creciente de adaptación a los cambios ante las demandas de capacidades y competencias, modelos organizativos cambiantes y la nueva contextualización del trabajo en la modernidad líquida (Bauman, 2005). Así, los principios del cambio que rigen la era vigente demandan un grado suficiente de conocimientos, destrezas y capacidades además de flexibilidad hacia la adecuación a los contextos que surjan (Castiglione et al., 2013).

La incertidumbre en sectores y mercados aleja el modelo anterior, aquél en el que estaba presente la planificación en base a la existencia de patrones y factores previstos (Millar et al., 2018). En los contextos presentes la incertidumbre demanda, cada vez más, individuos y organizaciones ágilmente adaptables al contexto y cuya motivación emprendedora sirva de vía tanto para la generación como para la renovación de empresas. También para dar impulso a la economía, incentivar la creación de tecnologías y formas de trabajar ajustables a la transición actual y a la modificación constante en el ciclo de vida del producto, generar servicios más personalizados y atender la necesidad continua de valor adicional. La respuesta a los entornos inciertos incluye superar la volatilidad del desarrollo tecnológico y las volubles necesidades de los clientes, la imprevisibilidad de nuevos marcos de colaboración y la ambigüedad en la innovación. Es una búsqueda de construir una ventaja sostenible cuando se ha comprobado que una ventaja competitiva tradicional resulta menos adecuada en el contexto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) vigente (Hamid, 2019). Autores como Grzybowska & Łupicka (2017) señalan la necesidad de disponer de sujetos y organizaciones con alto grado de capital

humano que puedan afrontar los imprevisibles cambios que se producen con una alta velocidad y que requieren igualmente una elevada precisión de respuesta.

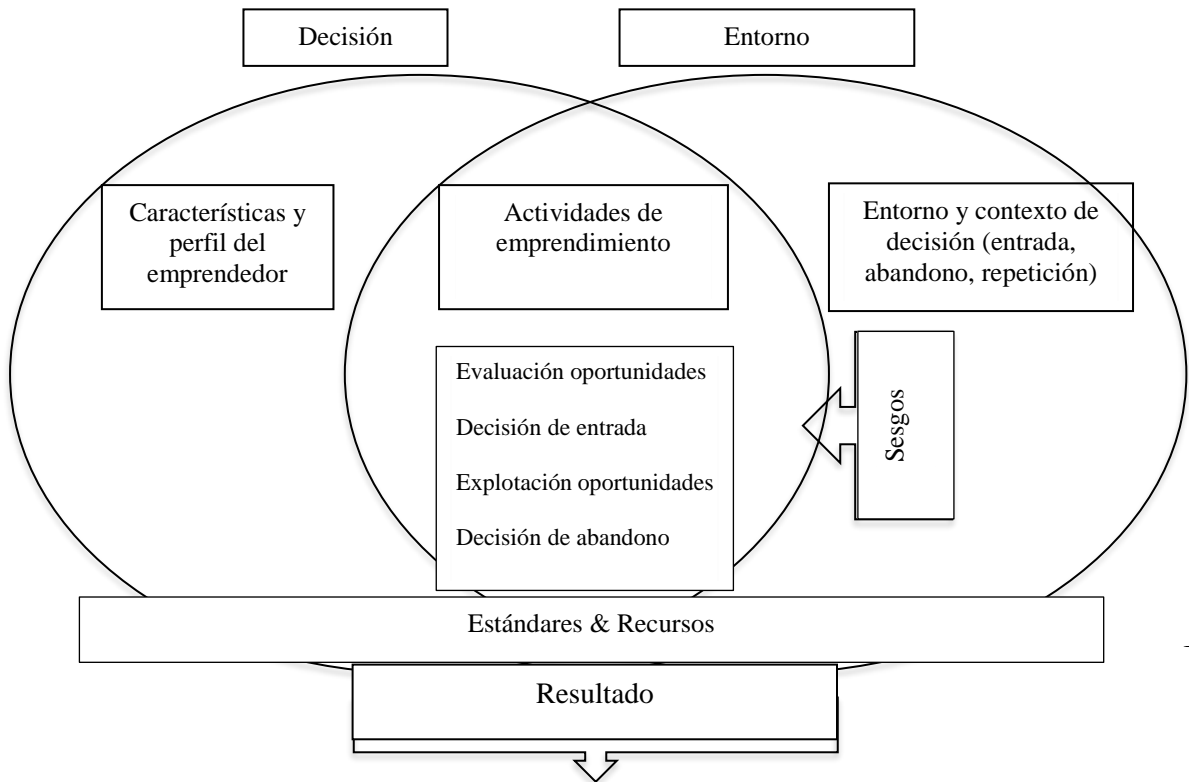
En el contexto descrito, la motivación y decisión emprendedora, especialmente, la recurrente por el inicio continuo de negocios tras abandonar el anterior y asociada al emprendimiento en serie (Wright et al., 1997), puede aportar una vía de solución. Así, cuando la incertidumbre ha sido definida como una situación donde la estructura del problema y sus variables necesarias son dadas pero el grado de conocimiento para resolverla a partir de la información disponible no es suficiente, el capital humano (Becker, 1993) pasa a convertirse en instrumento renovador pues permite a sujetos y organizaciones emprendedoras adaptarse a la incertidumbre y aportar valor añadido sostenible. Ya que los entornos de incertidumbre pueden ser abordados considerando simultáneamente los atributos, además de hacerlo observando sus interacciones (Millar et al., 2018), se abre la opción de analizar los factores del capital humano en forma, tanto simultánea como combinada, buscando dar respuesta a las cuestiones en torno a la investigación.

Los cambios no son fáciles de abordar y tanto las personas como las organizaciones no están (o no se perciben a sí mismas) suficientemente capacitadas para afrontarlos. En esta disertación señalamos que existen factores del capital humano que pueden influir en el emprendimiento en serie individual llevando a los emprendedores a fluctuar ágilmente desde la intención de emprender (no efectiva) hasta la decisión de lanzar un nuevo proyecto (efectiva) incluso tras el abandono de un proyecto anterior. Además, exploramos si es posible obtener ventaja de los excedentes de capital humano tras el abandono de un negocio y en qué forma puede ser reutilizado para una aportación de valor en la creación de nuevos proyectos de emprendimiento corporativo. Esta afirmación es coherente con lo señalado por Mahto & McDowell (2018) en

torno a quienes emprenden, las oportunidades que perciben y la combinación que hacen de los recursos disponibles. Igualmente reafirma -adaptado de Shepherd et al (2015)- que los sujetos emprendedores son heterogéneos y particulares tanto en sus características, entre las que incluimos el capital humano, como en sus motivaciones, su percepción y modo de aproximación al emprendimiento en serie.

En este marco, resulta interesante mencionar que además de explorar los factores internos (motivaciones, aspiraciones, creencias) que motivan a un sujeto u organización hacia el emprendimiento en serie, también resulta conveniente explorar otros factores más objetivos (educación, experiencia, edad, etc.) que puedan impulsar a optar por una decisión de repetir el emprendimiento tras el abandono de un negocio. Así, parece adecuado analizar si existe una combinación concreta de factores de capital humano que impulsan a tomar una decisión ágil hacia el emprendimiento en serie. En la siguiente figura se muestra una versión adaptada del mapa resumido de los factores que rodean el comportamiento emprendedor individual.

Figura 1. Mapa sobre toma de decisiones emprendedoras desde el punto de vista del individuo.
Fuente: propia adaptada de Shepherd et al. (2015).



Un pilar para el estudio del emprendimiento en serie es la figura del emprendedor. Este ha sido asociado tanto a la creación e implementación de ideas de negocio (Schumpeter, 1934) como a la actuación (Kirzner, 1974) y posesión de conocimiento, ligando éste al reconocimiento de oportunidades (Shane & Ventakaraman, 2000). Así, el emprendedor ha sido asociado a atributos que le permitirían ir desde la intención de crear un proyecto hasta las acciones necesarias para hacerlo efectivo (Krueger et al., 2000). Así, existe en la sociedad un número de personas que están interesadas en convertirse en emprendedores por diferentes situaciones y motivos (Timmons & Spinelli, 1999). Si bien todos los aspirantes presentan un determinado grado de motivación emprendedora, no todos tienen una experiencia emprendedora previa ni provienen de contextos personales, académicos o socioempresariales donde el emprendimiento haya estado presente en forma significativa. La literatura no ha resuelto definitivamente el conjunto de aspectos relacionados con la motivación – tales como las cogniciones, intenciones y su conversión en un comportamiento emprendedor- al encontrar que los rasgos asociados entre ambos apartados no resultaban tan evidentes (Carsrud & Brännback, 2011). Más aún, la propia cuestión de identidad (individual o corporativa) y cuál es su expresión a través del emprendimiento (Mahto & McDowell, 2018), a pesar de los avances realizados en la investigación, no parece haber quedado claramente demostrada ni resuelta y requiere aún de mayor profundidad de estudio. Finalmente, si bien la motivación emprendedora ha sido definida como un indicador de la participación de sujetos u organizaciones en el proceso de emprendimiento (Carsrud & Brännback, 2011), su relación con el abandono ha recibido menos atención por parte de los investigadores en comparativa con las fases de creación y desarrollo de los proyectos de emprendimiento (Murnieks et al., 2020).

Murnieks et al. (2020) también mencionan en su revisión de la literatura sobre motivación emprendedora que los investigadores han identificado las principales causas por las que los

emprendedores optan una o varias veces por el abandono siendo aquéllas el retorno financiero, las estrategias de administración y transferencia o venta a terceros y sus estrategias de cese voluntario (liquidación, jubilación). Así, en línea con la afirmación de que el abandono de un negocio se trata de una fase compleja y que los estudios cualitativos que utilizan enfoques teóricos fundamentados (Murphy et al., 2017) pueden ser particularmente útiles para comprender las diferentes formas en que los individuos experimentan este proceso, hemos realizado un estudio cualitativo como base de investigación para el presente trabajo.

Por otra parte, la literatura señala que los factores no económicos llevan a que el emprendedor se movilice de su posición o se mantenga en ella por motivos o creencias particulares (tales como independencia, reto personal o familiar, innovación) más que por motivaciones externas y de orden económico (Amit et al., 2001). En la búsqueda de los factores de motivación hacia el emprendimiento en serie, entre otros, podemos afirmar que existen variables que tienen relación con la persistencia emprendedora, donde el sujeto u organización adapta su posición y decide volver a emprender en serie, incluso tras situaciones de abandono de una empresa en forma no satisfactoria.

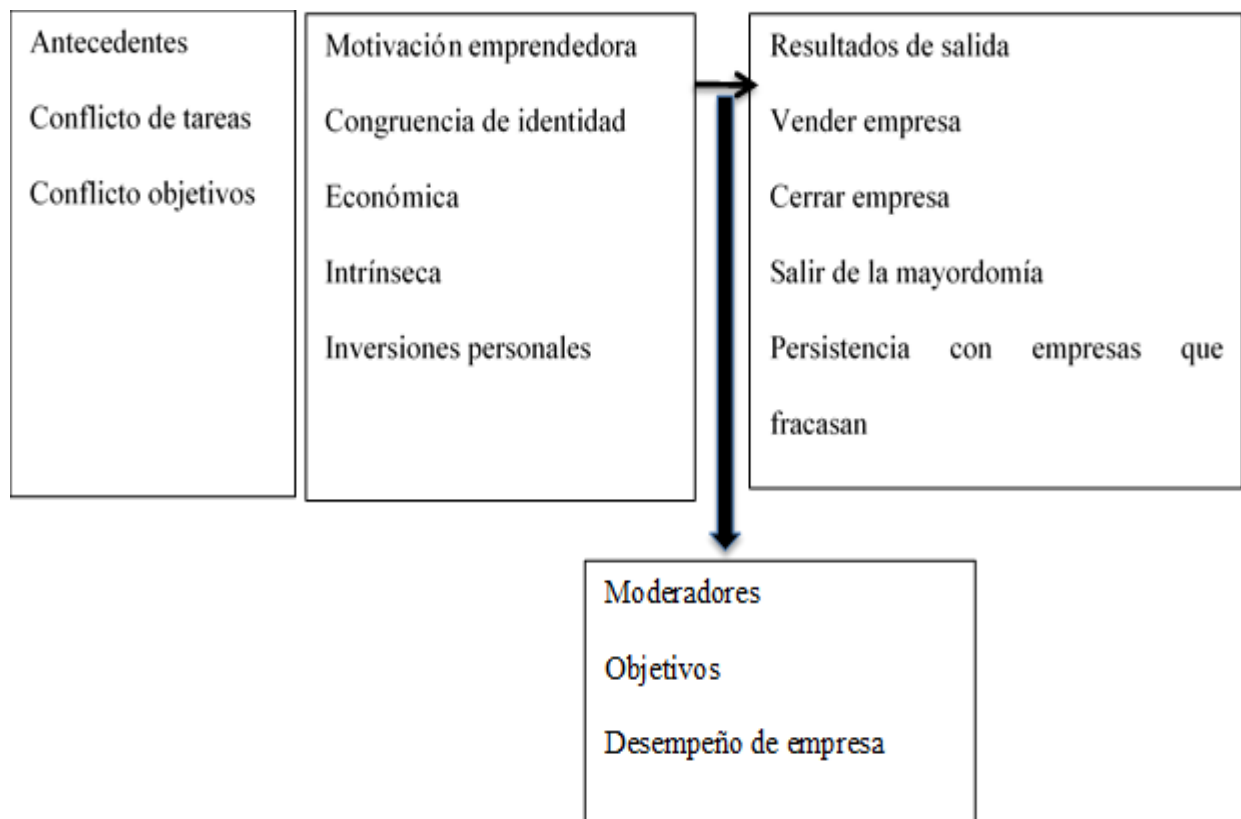
Igualmente, tal como señala Tipu (2020) la investigación sobre el emprendimiento en serie tras el abandono de un negocio se centra principalmente en analizar los antecedentes a la reincorporación en un nuevo negocio, siendo aún dicha investigación inconclusa y con resultados inconsistentes. El mismo autor señala que la investigación sobre la experiencia tampoco es definitiva al no concretarse las estrategias y procesos en tiempo más adecuados para volver a emprender tras un abandono.

En esta disertación se abordan aspectos relativos a la motivación emprendedora en serie referidos al lanzamiento de un nuevo proyecto tras haber completado el abandono de un

proyecto anterior, buscando el impacto de los factores del capital humano como una palanca para abordar en forma ágil nuevas oportunidades de emprendimiento. En la siguiente figura recogemos los aspectos relativos a la motivación emprendedora y el abandono.

Figura 2. Motivación emprendedora durante el abandono.

Fuente: Murnieks et al. (2020).



Por otra parte, existe un interés en profundizar en el estudio de las actitudes de sujetos y organizaciones emprendedoras y en ampliar la perspectiva positiva y tolerante hacia el abandono emprendedor buscando minimizar su efecto como freno en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, impacto limitante que pueda tener sobre la motivación emprendedora y sobre la posible decisión en torno a la repetición emprendedora o emprendimiento en serie (Cope et al., 2004).

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Importancia del estudio y lagunas de investigación

Dentro de la literatura ha quedado recogida la importancia que tiene la comprensión y conocimiento de la motivación emprendedora. Numerosos investigadores han centrado su foco en conocer cuáles son los factores de motivación hacia el emprendimiento que están presentes en sujetos y organizaciones. En definitiva, se trata de conocer el grado de motivación emprendedora que les impulsa en un momento concreto a poner en marcha diferentes proyectos (Mahto & Mc Dowell, 2018; Carsrud & Brännback, 2011; Shane et al., 2003). Hasta el momento, la investigación existente resulta limitada para poder conocer de forma clara el impacto en los sujetos y organizaciones (Carsrud & Brännback, 2011). Algunos autores afirman que quedan por determinar estudios que permitan comprender de forma más detallada la relación entre la intención de emprender y su transformación real en proyecto emprendido (Bird & Schjoedt, 2017; Mahto & McDowell, 2018). Estos autores señalan que la intención en sí misma no llevaría directamente a la acción de emprender, es decir que no la garantiza, aunque puede funcionar como principal predictor de una acción futura de emprendimiento. No obstante, este apartado no ha sido suficientemente clarificado en la literatura, no pudiendo por tanto establecerse una relación completa entre causa y efecto o, dicho en otro modo, entre la intención del individuo u organización y la acción efectiva de emprender, más aún teniendo en cuenta que la intención en sí misma puede estar sujeta a cambios y evolución en el tiempo (Brännback et al., 2007). En este contexto “Qualitative Comparative Analysis” (QCA) o “Análisis Cualitativo Comparativo”, puede ser un método válido para explorar las múltiples condiciones necesarias únicas para que se produzca el acto de emprender, distinguiendo entre las que están presentes, ausentes y no son necesarias. También puede ayudarnos a observar

cuáles son las configuraciones y combinaciones de factores que conducen a que el emprendimiento tenga lugar. Dado que las intenciones de emprender son variadas, pero no infinitas, este método nos permite encontrar un patrón de los emprendedores. Más aún, es una herramienta interesante en contextos donde existe equifinalidad, es decir, un conjunto de motivos que conducen de la intención a la acción, ayudando a establecer cuáles son los conjuntos de condiciones necesarias para ello.

Así mismo, el concepto de abandono del negocio ha ido generando progresivamente mayor interés para la investigación y ocupando una posición de valor añadido a la vista del aprendizaje que puede aportar a los emprendedores (Cope, 2011; Lattacher & Wdowiak, 2018). Así, se hace patente la conveniencia de conocer más profundamente el proceso de aprendizaje como consecuencia del abandono de un proyecto emprendido, así como explorar los recursos de aprendizaje que se generan desde el momento del abandono hasta la repetición del emprendimiento.

1.2.2. Selección del contexto

El objetivo de este estudio es demostrar la importancia que tiene la agilidad en la toma de decisiones para el emprendimiento en serie. Se trata de testar empíricamente qué factores de capital humano estimulan el emprendimiento en serie ágil tras el abandono de un negocio anterior. El estudio incluye dos dimensiones: en primer lugar, se aborda el emprendimiento en serie bajo una perspectiva individual a corto plazo utilizando datos del Global Entrepreneurship Monitor. En segundo lugar, se analiza el emprendimiento en serie corporativo a largo plazo donde una empresa matriz y sus empresas participadas (“spin out” y “spin in”) actúan en un contexto de agilidad estratégica.

El marco de la investigación se centra en el análisis de los factores del capital humano que son conducentes al emprendimiento en serie ágil. Más concretamente qué factores de capital humano impulsan el reenganche rápido en el emprendimiento en serie tras el abandono de un proyecto anterior. Desde un plan práctico, analizamos el valor de realizar combinaciones de capital humano individual efectivas para potenciar un ágil emprendimiento en serie. A tal fin ponemos el foco de estudio en la perspectiva individual a corto plazo, es decir, ponemos el foco sobre los sujetos que emprenden en serie y exploramos la manera en que algunos factores del capital humano, en forma combinada, impulsan la velocidad sobre la decisión de volver a emprender tras el abandono de un proyecto anterior. Así, hemos utilizado los datos del informe de población adulta de España 2014 que forma parte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) analizando un caso práctico sobre un colectivo de sujetos emprendedores en serie con perspectiva de lanzar un nuevo negocio a corto plazo tras el abandono del negocio anterior.

En segundo lugar, hemos analizado cómo el capital humano sirve de base para que una empresa matriz con orientación emprendedora corporativa pueda impulsar su renovación estratégica a largo plazo. En un contexto práctico estudiamos las ventajas logradas a partir de la transferencia ágil de capital humano entre dos empresas participadas que pertenecen a una misma matriz corporativa que está orientada al emprendimiento corporativo en serie. En ambos casos se observa los beneficios del uso dinámico de las combinaciones de factores de capital humano dentro de un contexto de abandono empresarial. Así, realizamos una primera búsqueda entre las posibles empresas matrices españolas que actúan en mercados globales y que exhibieron actividad de emprendimiento corporativo. Posteriormente tuvimos en cuenta otros criterios de búsqueda (Miller, 1983; Zaragoza-Sáez & Claver-Cortés, 2011) tales como la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos y el capital relacional como factores de impulso del sentido de pertenencia hacia la cooperación, además de tener presentes sus resultados económicos,

certificaciones obtenidas y homologaciones recibidas por nivel de cliente, como evidencia del desempeño de dichas compañías matrices. Finalmente, dada la posibilidad de acceso para realizar entrevistas con el equipo de dirección de una determinada organización que cumplía con los requisitos de perfil deseado, se optó por una empresa cooperativa de trabajo asociado localizada en la Comunidad Autónoma Vasca con posicionamiento en el mercado de soluciones para la automoción, un sector de alta exigencia e intereses en la transformación social de los lugares en los que está presente para los que pretende llevar a cabo iniciativas de emprendimiento, algunas exitosas y otras abocadas al abandono.

En resumen, esta investigación se centra en mostrar la importancia que la agilidad en la toma de decisiones tiene para el emprendimiento en serie en un contexto de abandono del negocio anterior. Además, identificar cuál es la aportación que tienen los factores de capital humano para impulsar un nuevo emprendimiento tras el abandono de un proyecto anterior.

1.3. Declaración formal del problema de investigación

El concepto de emprendimiento y la figura del emprendedor han sido ampliamente investigados en la literatura reconociendo tanto su impacto como beneficios de orden económico y socioempresarial. Los investigadores han centrado su foco en conocer los factores que impulsan hacia el emprendimiento y que potencian la motivación emprendedora, si bien hasta el momento la investigación resulta limitada y no concluyente. Así mismo, queda aún por comprender de forma más detallada la relación entre la intención y la acción de emprender, incluso de forma repetida. La intención en sí misma no lleva en todos los casos directamente hacia la acción de emprender, si bien puede funcionar como predictor o explicar la acción de emprender. Este apartado no se encuentra suficientemente clarificado en la literatura al no

establecerse una relación completa entre la intención y la acción. En igual forma, la identificación de los aspectos universales de la motivación emprendedora no ha llegado a ser descrita, entre otras causas, por la dificultad de reflejar la influencia del contexto sobre ella. Autores como Scheinberg & MacMillan (1988) mostraron que las motivaciones hacia el emprendimiento varían según la localización, la configuración sobre la percepción del cambio y su relación con la motivación hacia el emprendimiento (Eryanto & Swaramarinda, 2018), la dependencia de los recursos (Jack et al., 2010) además del peso relativo de las dimensiones del propio constructo de la motivación emprendedora. Igualmente, no queda definido si una forma concreta de organización (es decir con estructura de empresa matriz, empresas participadas, “spin in”, “spin out”) puede afectar a la decisión de emprender, más concretamente en serie.

Dado que las experiencias de fracaso o éxito impactan en la perspectiva de reinicio (Eggers & Song, 2015), resulta interesante explorar más detenidamente el influjo que el abandono de un proyecto anterior ejerce sobre el emprendimiento en serie. La literatura recoge que se debe poner más énfasis en comprender el papel de los recursos, las habilidades y el conocimiento sobre emprendimiento en el reingreso al campo (Wiklund & Shepherd, 2008) por lo que el capital humano, que agrupa dichas variables, supone una palanca de interés a explorar, incluso tras el abandono de un negocio.

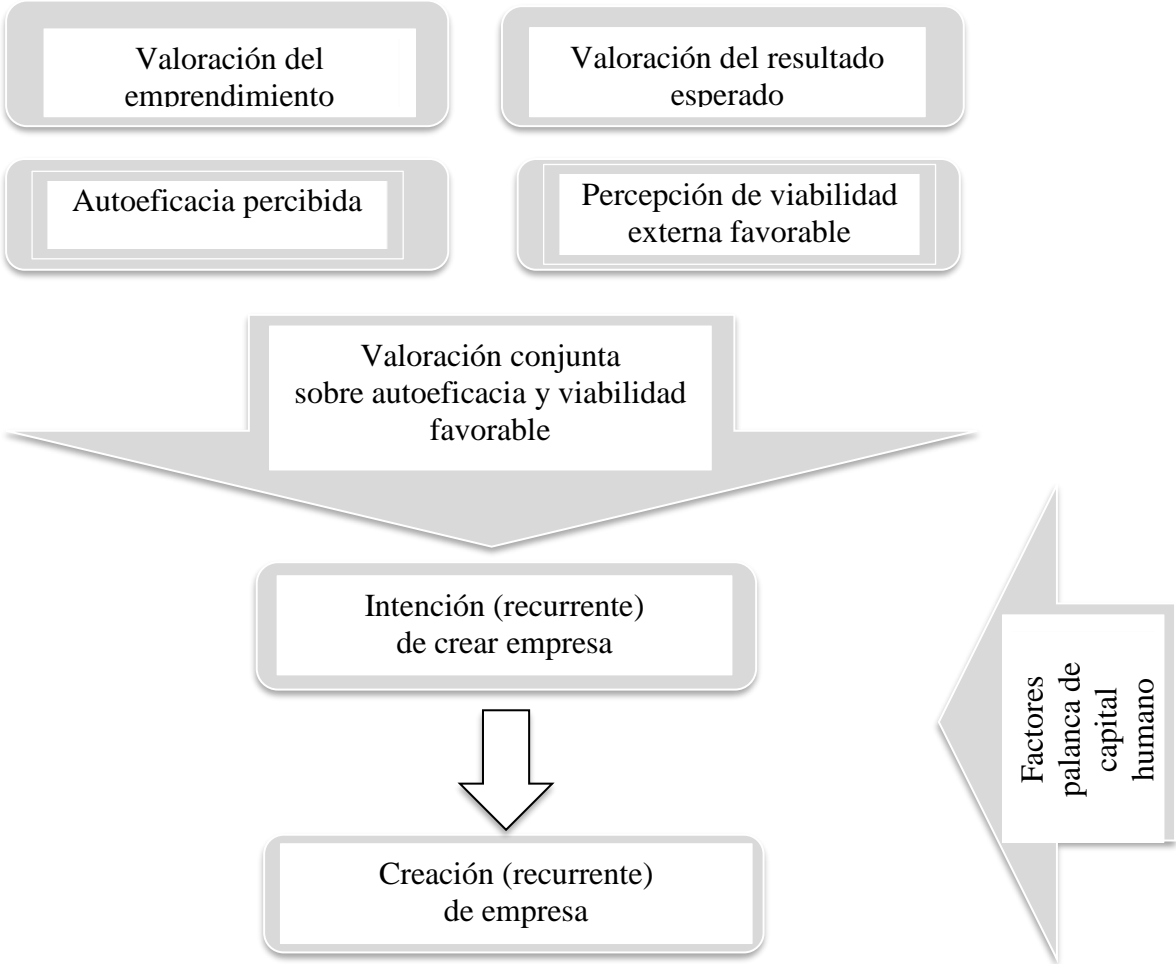
Hemos de señalar que los emprendedores han de escoger entre diferentes opciones relativas al emprendimiento en situaciones de incertidumbre. Así, pueden evaluar en forma errónea su grado de capital humano y tomar la decisión de realizar una nueva entrada tras el abandono de un negocio anterior (Nielsen & Sarasvathy, 2016). Los mismos autores mencionan la posibilidad de que los emprendedores cometan diferentes tipos de errores respecto a la decisión de entrada, tales como estar dotado del capital humano necesario para realizar con éxito un

nuevo emprendimiento y no iniciar una nueva empresa, es decir no realizar emprendimiento en serie. Un segundo tipo de error se produce cuando no se dispone del capital humano necesario o el que está disponible es inadecuado o insuficiente y a pesar de ello se realiza un nuevo emprendimiento.

La siguiente imagen recoge algunos de los aspectos relativos a la exploración y valoración en torno a la motivación del emprendimiento en serie:

Figura 3. Factores del proceso de emprendimiento en serie.

Fuente: propia, adaptada de Marulanda et al. (2019).



Este estudio pretende contribuir a completar algunas de las lagunas sobre el valor agregado de los factores del capital humano en relación al emprendimiento en serie ágil. Más concretamente, el foco se centra en el contexto de oportunidad de negocio que se genera tras el abandono de un proyecto y en la realización ágil de acciones de emprendimiento en serie.

Desde una perspectiva exploratoria, el capital humano excedente tras abandonar un negocio sirve de palanca para aprovechar la oportunidad de crear nuevos proyectos de emprendimiento. Desde una perspectiva explicativa, la combinación eficaz de los factores de capital humano puede potenciar las probabilidades del emprendimiento en serie ágil.

1.3.1. Definición de los conceptos clave del estudio

Resulta necesario clarificar los conceptos clave de esta disertación incorporando tanto el alcance de la investigación como la profundidad de los conceptos siguientes:

Capital humano: recogemos e integramos las definiciones de Coff (2002) que lo identifica como el conocimiento, las destrezas y habilidades de las personas u organizaciones, sus ideas, bienestar psicosocial (Becker, 1975) y expertise (Yound & Snell, 2004).

Motivación emprendedora: partimos del análisis de Shane et al., (2003) que consideran que se trata de un factor que influye en la transición de los individuos entre diferentes etapas del proceso emprendedor.

Renovación estratégica: integramos definiciones de varios autores y la consideramos como un reenfoque parcial o total de los atributos adaptativos de la organización (Agarwal & Helfat, 2009) experimentando con el uso de las competencias clave (Flويد & Lane, 2000) de la organización global (Crossan & Berdrowl, 2003) asociadas con la adaptación y supervivencia a largo plazo de la organización (Schmitt, 2018).

Transferencia de conocimiento: utilizaremos una definición integradora partiendo de la propuesta de Liyanage et al. (2009) y a su vez adaptada de Christensen (2003) en la que se define como la capacidad estratégica para gestionar la actividad o proceso (Alavi & Leitner, 2001) de identificar, capturar y aprovechar los stocks accesibles de conocimiento y experiencia existente en los distintos repositorios, aprendiendo y midiendo los cambios en el conocimiento o en el desempeño de terceros (Argote, 2000).

Emprendimiento en serie: los emprendedores en serie son muy comunes y se consideran emprendedores habituales, saliendo de una empresa antes de entrar en una posterior (Ucbasaran et al., 2009). Son iniciadores de negocios repetidos que en el pasado han abandonado un negocio y actualmente dirigen otro negocio, posiblemente nuevo, del que poseen al menos en parte (Hyytinen & Ilmakunnas, 2007a).

Emprendimiento corporativo: hace referencia al enfoque estratégico clave para competir con éxito en la economía global (Kuratko et al., 2015). Mas aún, autores como Ireland et al. (2009) han definido la estrategia de emprendimiento corporativo como una visión dirigida con confianza de toda la organización en el comportamiento que rejuvenece la organización de manera deliberada y continua y da forma al alcance de sus operaciones a través del reconocimiento y la explotación de la oportunidad empresarial.

“Spin out”: creación de una tercera empresa externa con empleados de la empresa matriz para impulsar un nuevo proyecto estratégico (proyección externa).

“Spin in”: absorción de una tercera empresa externa que fue creada con empleados de la empresa matriz para impulsar un nuevo proyecto estratégico (proyección interna).

1.3.2. Preguntas de investigación

Esta disertación pretende contribuir a la visión individual del emprendimiento en serie ágil tomando como punto de partida que no existe condición que por sí sola sea suficiente para explicarlo. En consecuencia, es necesario contemplar nuevas opciones donde diferentes configuraciones de elementos del capital humano puedan desencadenar un efecto impulsor sobre una decisión ágil de participar en actividades empresariales repetidas, reforzando y renovando así la motivación emprendedora individual. Igualmente, esta tesis está desarrollada con la intención de contribuir al debate sobre emprendimiento en serie corporativo y renovación estratégica.

Más concretamente se centra en la premisa de que la renovación de los negocios con base en el capital humano facilita el rejuvenecimiento de las empresas matrices. Así, se puede generar un efecto catalizador del emprendimiento en serie corporativo desde una empresa matriz hacia sus empresas participadas (en la disertación nombradas como “spin in” y “spin out”). Este efecto se puede ver reforzado en las situaciones en las que se produzca una transferencia de capital humano incluso tras el abandono de un negocio anterior.

En consecuencia, el objeto está en responder a las siguientes preguntas de investigación:

- 1- ¿Cómo se combinan los conjuntos de factores de capital humano para explicar el emprendimiento en serie ágil desde la perspectiva individual a corto plazo?
- 2- ¿Es posible rejuvenecer la motivación emprendedora corporativa en serie a largo plazo de una empresa matriz a partir de los factores de capital humano?

Las preguntas de investigación delimitan el alcance de la tesis. La primera pregunta de investigación ¿Cómo se combinan los conjuntos de factores de capital humano para explicar el emprendimiento en serie ágil desde la perspectiva individual a corto plazo? busca profundizar en la investigación siguiente:

- a) Revisar los aspectos sobre la experiencia de abandono y la recuperación de la motivación emprendedora que contribuyan a que el sujeto emprendedor se enfoque en una nueva oportunidad de negocio.
- b) Explorar los elementos del capital humano de los emprendedores en serie, la forma en que se configuran y si determinadas configuraciones desencadenan elecciones más ágiles para la repetición del emprendimiento a corto plazo, incluido el reingreso emprendedor.

En la segunda pregunta de investigación “¿es posible rejuvenecer la motivación emprendedora en serie a largo plazo de una empresa matriz a partir de los factores de capital humano?” con base en el trasfondo teórico acerca de renovación estratégica buscamos comprender lo siguiente:

- a) La explotación de oportunidades cuando una empresa matriz reconfigura de manera flexible los recursos excedentes que quedan después del abandono de una “spin out” y los aprovecha para crear una nueva empresa en forma de “spin in”.
- b) El impacto del capital humano sobre los factores estratégicos de las empresas matrices con acceso a recursos propios y que puede derivar en la creación de nuevas empresas.

- c) La importancia de la transferencia de empleados clave con todos sus atributos de capital humano entre empresas del mismo grupo combinándolos con otros sujetos y su impacto positivo para mejorar la capacidad de innovación de la empresa matriz y así contribuir con flexibilidad a la renovación firme. Además, profundizar en el efecto de la reasignación de la fuerza laboral entre las empresas principales y las empresas secundarias adyacentes y conocer qué provoca que la empresa matriz gane agilidad estratégica y siga siendo competitiva en el mercado.

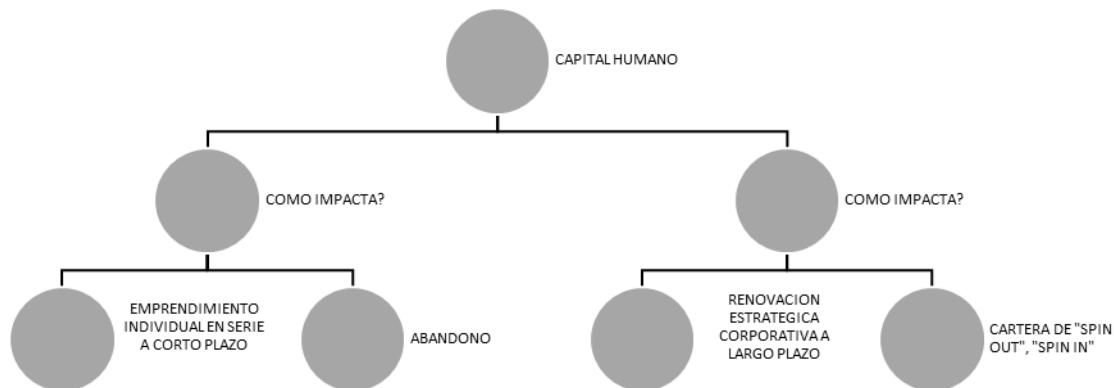
El resultado generado de esta parte del estudio puede proveer de evidencias de impacto en las políticas de emprendimiento corporativo en serie a largo plazo dentro de grupos empresariales en la siguiente manera: a) desarrollando planes estratégicos para el desarrollo del capital humano que puedan servir en escenarios de incertidumbre económica y adaptación al futuro del empleo (recualificación y aprendizaje continuo), b) en la generación de itinerarios definidos para el aprovechamiento y transferencia de los conocimientos, destrezas y habilidades como recursos particulares dentro de un mismo grupo empresarial, c) el establecimiento de ratios e indicadores para la medición del aprendizaje, su impacto en la productividad y eficiencia de servicio.

Las conclusiones anteriores pueden contribuir a la literatura aportando nuevos conocimientos al debate sobre emprendimiento en serie corporativo y la renovación estratégica de las empresas. Así mismo, aportará datos sobre las ventajas de los modelos empresariales endógenos y la relevancia del capital humano tanto para la sostenibilidad de las organizaciones como para la creación de nuevos negocios que contribuyan a la economía de una sociedad.

En la siguiente figura recogemos la relación de cuestiones que pretendemos abordar en nuestra disertación.

Figura 4. Preguntas de investigación.

Fuente: propia.



1.3.3. Posicionamiento de tesis en el debate actual sobre capital humano y emprendimiento

Existe un debate en la literatura sobre los factores que impulsan hacia el emprendimiento en serie. Este estudio posiciona sus preguntas de investigación en el debate actual al analizar el efecto del capital humano para impulsar la agilidad en la toma de decisiones hacia la repetición del emprendimiento.

En primer lugar, el estudio se posiciona globalmente dentro de la literatura sobre el valor agregado del capital humano hacia el emprendimiento donde la motivación emprendedora puede conllevar acciones de emprender una o varias veces, incluso tras abandonar un proyecto. Así, exploramos si existen factores del capital humano relacionados con la motivación emprendedora que afectan a la decisión de volver a emprender tras el abandono de un negocio.

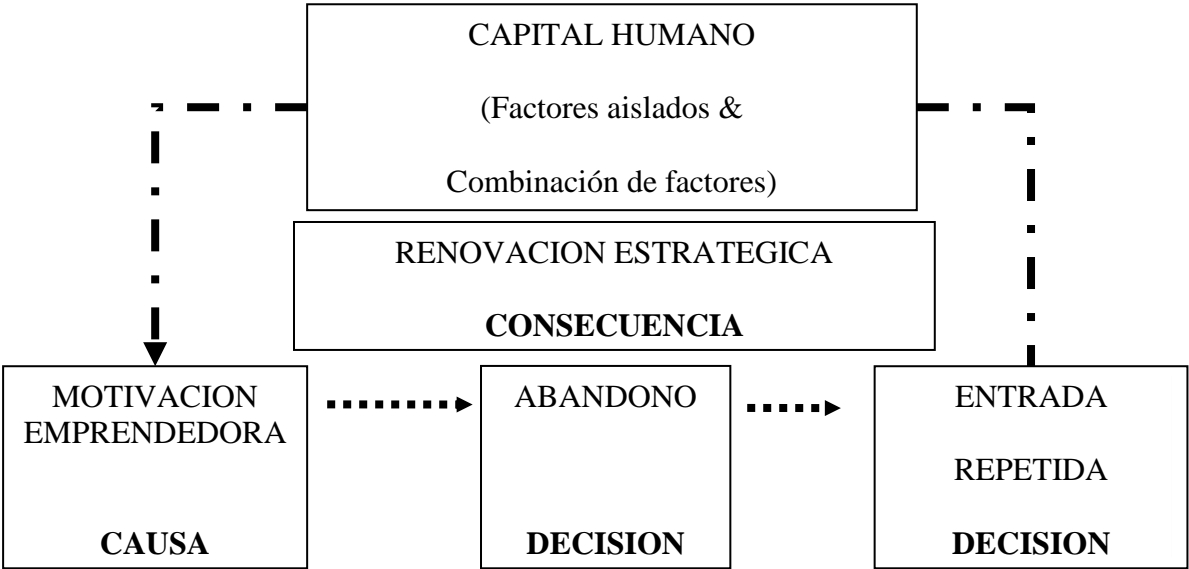
En segundo lugar, se muestra el potencial de realizar diferentes combinaciones de recursos de capital humano para el emprendimiento en serie. También se aborda cómo realizar diferentes configuraciones de elementos de capital humano tiene incidencia simultánea en la motivación emprendedora de sujetos que han abandonado anteriormente un proyecto empresarial.

De esta manera se amplían los hallazgos anteriores sobre el fracaso y abandono empresarial, sobre la motivación emprendedora individual y la corporativa, a la par que se analizan diferentes configuraciones simultáneas de elementos de capital humano para explicar la elección del emprendimiento en serie.

En la siguiente figura recogemos el esquema principal del enfoque sobre emprendimiento en serie que desarrollaremos en nuestra disertación.

Figura 5. Enfoque capital humano como palanca para el emprendimiento en serie ágil.

Fuente: propia.



Así, el capital humano es un elemento que sirve de palanca y de refuerzo a la motivación emprendedora en situaciones en las que un sujeto u organización se ven abocados a tomar la decisión de abandono y de entrada repetida en el emprendimiento, dentro de un período de tiempo ágil.

1.3.4. Estructura de la tesis

Esta tesis está organizada en cinco capítulos que mantienen una doble perspectiva sobre el emprendimiento en serie: la individual a corto plazo y la corporativa a largo plazo, en un contexto de protagonismo para el capital humano que se muestra como palanca para la toma de decisiones ágiles en un trasfondo para la renovación estratégica emprendedora. El primer capítulo incluye la presentación de la tesis y la articulación de los problemas de investigación y los objetivos marcados. El capítulo dos aparece estructurado en seis apartados principales, reflejo de la secuencia general que se aborda, desde el abandono de un negocio hasta la repetición del emprendimiento en serie en un plazo de tiempo. El primer apartado consiste en una revisión de los aspectos más relevantes en torno al concepto de capital humano. Un segundo apartado incluye los puntos más significativos sobre el abandono de los negocios y la perspectiva psicológica asociada. El tercer apartado supone la revisión de la base conceptual sobre las tipologías de motivación emprendedora individual y corporativa. El apartado cuarto muestra al lector la perspectiva de la iniciativa emprendedora en serie. El apartado quinto aborda el emprendimiento en serie individual presentando además una propuesta de modelo experimental con cuatro componentes. El sexto apartado pone el foco en el emprendimiento en serie corporativo sobre un contexto de renovación estratégica y con un debate de fondo acerca de la agilidad estratégica como elemento para la sostenibilidad de los negocios. Por otra parte, el tercer capítulo describe los contextos de emprendimiento individual a corto plazo y del corporativo a largo plazo, explicando los datos y metodologías adoptados en ambos estudios

empíricos. Posteriormente se explican tanto el diseño como el enfoque de la investigación realizada. El cuarto capítulo se ocupa de la presentación de los resultados y el análisis de datos de los dos estudios empíricos. Finalmente, el capítulo cinco resume las implicaciones teóricas y prácticas del emprendimiento en serie. Además, muestra las limitaciones de este estudio y las posibles investigaciones futuras.

2. DESARROLLO TEORICO

- 2.1. La relación entre el capital humano y emprendimiento.
 - 2.2. El abandono del negocio como parte del proceso de emprendimiento.
 - 2.3. La motivación para volver a emprender tras el abandono del negocio.
 - 2.4. El emprendimiento en serie sustentado en el capital humano como base para la renovación del negocio.
 - 2.5. Capital humano y emprendimiento en serie desde una perspectiva individual.
 - 2.5.1. Experiencia basada en formación teórica sobre empresa.
 - 2.5.2. Experiencia impulsada por la acción.
 - 2.5.3. Experiencia orientada a la observación.
 - 2.5.4. Experiencia personal.
 - 2.6. Capital humano y emprendimiento en serie desde una perspectiva corporativa.
- Resumen del capítulo 2.

2. DESARROLLO TEORICO

2.1. La relación entre el capital humano y emprendimiento.

El capital humano resulta importante para impulsar el emprendimiento no sólo por sus implicaciones sobre la capacidad de los emprendedores para identificar nuevas oportunidades de negocio, sino por mejorar el desempeño emprendedor a partir del nivel de conocimiento, destrezas y habilidades del emprendedor e incluso potenciar la adaptación a los cambios incluso en situaciones de fracaso y abandono del negocio.

El concepto de capital humano en general ha vivido una evolución desde que fue originalmente desarrollado para estimar la distribución de ingresos de los empleados a partir de sus inversiones en capital humano (Becker, 1964). El mismo autor, en una definición ampliamente aceptada, incluye factores diversos que las personas adquieren a través de la inversión en educación y formación, el aprendizaje en los centros de trabajo, la experiencia profesional y otros tipos de conocimientos profesionales, además de las vivencias y capacitaciones que serán puestas en práctica en su vida profesional. Si bien la literatura puede intercambiar los conceptos de destrezas y las habilidades profesionales (Nyberg et al., 2014), son conceptos de capital humano independientes que tienen particularidades diferentes (Fleishman & Reilly, 1992).

La literatura señala que la inversión en capital humano revierte en mayor valor añadido, presente y futuro, directamente para el individuo al permitir que se desplacen hacia zonas geográficas o sectores empresariales de mayor prosperidad económica (Lucas, 1988) y en forma indirecta para el conjunto de la sociedad (Reynolds, 1987) y para el desarrollo de las organizaciones. El capital humano es predictor del crecimiento económico y el emprendimiento pues facilita la adopción de tecnología e innovación (Squicciarini & Voigtländer, 2015).

En el contexto social algunos autores (Galor & Moav, 2004) señalan que desde una perspectiva cronológica en su ciclo de vida en las sociedades desarrolladas el proceso de adquisición del capital humano tiene una primera fase en la que los individuos se centran en adquirirlo, siendo mayor el nivel de dicho capital humano si mayor es la inversión realizada en educación y formación. En una segunda fase refieren que los sujetos habitualmente realizan la transferencia e inversión en la educación de sus hijos y por extensión a la sociedad. Así, se produce un efecto escalable dentro de las propias familias y la sociedad en general. Estos mismos autores (Galor & Moav, 2004) señalan que será mayor el valor agregado del stock de capital humano cuanto mayor es el despliegue de éste en la sociedad, a diferencia de la asimetría en el capital físico.

Sobre el contexto socioeconómico, Smętkowski (2018) afirma que un modelo exógeno de crecimiento está basado en causas externas y asume un estado de equilibrio general en el que los factores del mercado provocan una distribución regulada de los factores de producción, tales como el trabajo y el capital, conllevando un desarrollo similar en cualquier región. El modelo endógeno de crecimiento asume un desequilibrio en las regiones y puede derivar en un sistema imperfecto de competencia (Romer, 1994), especialmente, señala, si los desequilibrios socioeconómicos y de acceso a los recursos intelectuales e intangibles resultan notables o los sujetos u organizaciones no disponen de las mismas oportunidades de acceso o de financiación, y no obtienen u ofrecen el mismo nivel de resultado que sus competidores.

Solow (1956) tras mencionar que el impacto del capital físico es limitado, refuerza el interés de invertir en capital humano dado que, entre otras cuestiones, facilita las aptitudes profesionales para adaptarse a las nuevas tecnologías e incita a realizar mejoras de la productividad en las organizaciones (Nelson & Phelps, 1966). Por su parte, Kolvereid & Moen (1997) señalan que las personas que han recibido formación y educación emprendedora tienen más probabilidades

de iniciar un negocio que aquellas que no la han recibido. Otros autores apuntan que el capital humano es vital para descubrir y generar oportunidades de emprendimiento al tratarse de tener capacidad para buscar imperfecciones en el mercado (Alvarez & Barney, 2014).

Lucas (2015) señala igualmente que la incidencia del capital humano en el crecimiento económico es significativa, reforzando la idea de que no todos los factores que potencian el desarrollo económico son externos o tienen que ver con la tecnología o los factores de producción (Schoellman, 2012; Manuelli & Seshadri, 2014). Siguiendo a los autores, el factor externo resulta necesario, pero no es el único motor de la economía, y el capital humano tiene capacidad de impulsarla al ser reflejo de todo lo que acontece en una sociedad, sus miembros y organizaciones (Lucas, 1988). El rol del capital humano se sitúa así en forma ambivalente (Romer, 1994) entre el impacto en los factores externos sobre la generación de crecimiento socioeconómico y el impulso que provoca al mejorar la adaptación de los trabajadores (Lucas, 1988). Esta afirmación cobra mayor interés en la medida que resulta necesaria la adaptación ágil y permanente de trabajadores y organizaciones a entornos de incertidumbre. En esta disertación, el capital humano incluye las destrezas y habilidades que los emprendedores aportan para el emprendimiento en serie, entre las que se incluye el conocimiento del negocio, la experiencia previa y desempeño profesional, además de la familiaridad general con las actividades de emprendimiento (Johnson et al., 2013). Cabe señalar que la transición desde la sociedad más industrial hacia la sociedad del conocimiento (Drucker, 1993) conlleva la necesidad de una combinación eficaz de recursos y capacidades (Christensen & Bang; 2003).

El rol del capital humano en la mejora económica de la sociedad ha ido ocupando progresivamente posiciones y roles más centrales en cuanto a su transcendencia. Así, Horvart (1958) señaló al capital humano como un elemento diferenciado y centrado en la persona. En

igual manera el modelo de Solow (1956) es un referente conceptual que estima que la mayor parte del crecimiento económico se debe a factores residuales (aumento de población, ahorro, etc.), en detrimento de los factores productivos. Este modelo ha sido referente para una apertura hacia el reconocimiento de los aspectos no productivos y coherentes con la estrategia corporativa de capital humano adoptada por algunas organizaciones. Igualmente, algunos autores como Mankiw et al. (1992) abundaron en dicho modelo incluyendo el capital humano y el capital físico, concluyendo la importancia del capital humano para el crecimiento de la economía. En esta línea, Schoellman (2012) y otros investigadores como Manelli & Seshadri (2014) refuerzan con su investigación que el capital humano tiene mayor impacto en el crecimiento de la economía que el que tiene la tecnología. No obstante, el propio avance tecnológico puede llegar a posicionar a la tecnología como palanca significativa para el crecimiento económico (Hunt, 2012). Así, se aprecia un marco mixto de capital humano y tecnológico que reconoce el beneficio del capital humano asociado a la tecnología con el añadido impacto de ésta en el crecimiento económico (Solow, 1994).

Dado que el sistema socioeconómico global es, en sí mismo, una estructura de conexiones de diferentes elementos (Dopfer & Pods, 2009) el capital humano, siguiendo a Becker (1964), no queda limitado al nivel microeconómico y tiene implicaciones macroeconómicas. Por lo tanto, si el capital humano puede incrementar el beneficio en forma de crecimiento socioeconómico, consideramos de interés revisar su implicación desde una perspectiva de emprendimiento en serie individual y emprendimiento en serie corporativo. En coherencia con esta afirmación Mankiw et al., (1992) en su trabajo con base en el que fue realizado por Solow (1956) indican que el capital humano pasaría a convertirse en palanca de crecimiento empresarial por contribuir a que se superen los rendimientos individuales y corporativos existentes, ampliando los límites de un marco limitado únicamente a factores externos.

La literatura recoge diferentes perspectivas y enfoques sobre capital humano, sin un consenso único o definitivo, incluyendo en el análisis una concepción multidisciplinar (economía, management, recursos humanos y psicología principalmente). La teoría de capital humano fue originalmente desarrollada bajo la perspectiva económica de calcular el indicador del retorno frente a la inversión de capital humano en cada individuo, así como en el conjunto de los empleados de las organizaciones (Becker, 1964; Mincer, 1958) siendo extendida posteriormente hacia otras áreas como el emprendimiento (Davidsson & Honig, 2003; Rauch et al., 2005). Siguiendo a Lucas (1988) el sentido de desarrollar una teoría está en identificar los factores que son cruciales sobre un tema de investigación de aquellos que no lo son, aportar clarificación sobre dicho tema y llegar a definir el capital humano como el nivel de cualificación global del individuo. Este nivel de cualificación individual afectaría, según el autor, a su nivel de rendimiento además de a su productividad futura y por extensión a las decisiones asociadas a dicha a su actividad para la competitividad.

En conjunto, los modelos teóricos de capital humano, emprendimiento y crecimiento económico consideran que las capacidades de los sujetos permiten aumentar directamente su productividad en el trabajo e incrementan la capacidad de las organizaciones para generar nuevas tecnologías (De la Fuente, 2020). En esta línea, la literatura recoge las ventajas de aprovechar el capital humano de sujetos y organizaciones para la generación de riqueza (Smith, 1904) hasta considerarlo globalmente como ventaja competitiva para las organizaciones.

Hunt en su “teoría de la ventaja de los recursos” (1995) o (“resource advantage theory of competition”) menciona la importancia que tiene para la competitividad de los negocios crear valor a través de los recursos ya existentes, lo que resulta coherente con nuestra intención de profundizar sobre la inversión en capital humano y de utilizar su potencial como palanca para

la adaptación de los individuos tras un abandono de negocio y su repetición del emprendimiento. Otros autores hacen referencia al valor individual de los empleados como agentes inductores para generar valor adicional a la ventaja competitiva de las organizaciones señalando la propia singularidad que tienen los empleados (Chen & Lin, 2004), dejando patente que es posible impulsar vectores de capital humano partiendo desde un nivel individual que impacten en otros niveles más amplios (equipo, organización, mercado, sociedad). De ahí que mucha de la atención de los investigadores ha sido centrada en explorar cómo el capital humano agregado puede aumentar la productividad, individual y del conjunto, sumando por extensión a las empresas, quienes cada vez más depositan su confianza en el capital humano para competir y sobrevivir (Chen & Lin, 2004). En línea con la “teoría económica de los costes de transacción” algunos autores señalan que las organizaciones pueden considerar más eficiente la contratación de recursos humanos formados previamente a su incorporación, sin perjuicio de la capacitación de los recursos internos, etiquetando al capital humano como un activo específico o un activo incierto (Argyres & Liebeskind, 1999).

Más aún, adoptando la perspectiva denominada la “teoría del capital humano” de Becker (1975) (“human capital theory”) las organizaciones pueden enfatizar el hecho de que su decisión sobre la cantidad de inversión en capital humano la harán comparándola con los posibles beneficios futuros y pondrán el foco en la formación técnica, capacitación y adiestramiento con el objeto de aumentar el conocimiento en los individuos (Flamholtz, 1972).

Partiendo de la definición de Coff (2002) donde el capital humano está configurado por el conocimiento, destrezas y habilidades, conviene también profundizar en el concepto de transferencia del capital humano en el marco de las organizaciones. Si consideramos que la transferencia del capital humano tiene un impacto en la sostenibilidad de la economía y de las

empresas (Alavi & Leinder, 2001) consideraremos la importancia clave de realizar la transferencia de recursos con capital humano en las organizaciones, máxime en un momento que ha sido definido por su contexto como la sociedad del conocimiento (Drucker, 1993).

Más aún, la “teoría con base en los recursos” (“resource based theory”) defiende que la ventaja competitiva de una empresa se adquiere a partir del desarrollo interno y la transferencia de propiedades como el valor, la singularidad y el no ser imitable (Barney, 1991). En conjunto, se aprecia que existen diferentes perspectivas desde las que el capital humano puede abordar la atención e inversiones de las empresas para lograr la ventaja competitiva partiendo del valor intrínseco de sus individuos.

Por su parte, el capital humano individual ha sido definido como la combinación de la herencia particular, educación, experiencia y actitud demostrada (Hudson, 1993) siendo la pura inteligencia de cada miembro de una organización (Bontis & Fitz-enz, 2002) y el activo contenido en las personas que puede trascender mediante la innovación y la creatividad para dar respuesta a necesidades de la organización tales como los requerimientos de los clientes, estándares y procedimientos internos a través de diferentes combinaciones de sujetos y factores.

El hecho de que los individuos contienen capital humano es indiscutible (Wright et al., 2011) y en consecuencia, el enfoque economicista del capital humano lo considera un recurso de unidad que agrupa el conocimiento, destrezas, habilidades y experiencias del conjunto de los sujetos de dicha unidad (Ployhart et al., 2014). Los autores pretenden así integrar las numerosas teorías y construir un marco en el que se articule como el capital humano como recurso instrumental, enlazando de esta manera la teoría con la experimentación práctica (Nyberg et al., 2014). El objetivo sería hacer visible la contribución de los individuos en la ventaja competitiva del conjunto de una organización (Barney & Wright, 1998; Nyberg et al., 2014). Este enfoque es

coherente con el enfoque economicista vinculado al emprendimiento empresarial donde es reseñable la búsqueda constante de vías de combinación de los recursos tangibles para aumentar su impacto en la sostenibilidad de las organizaciones (Alavi & Leidner, 2001).

El individuo tiene en relación al capital humano la capacidad de transformar la información en conocimiento (Calero, 1999) por su capacidad de configuración de los elementos externos y moldearlos dentro de sí mismo. El individuo emprendedor es capaz de integrar el conocimiento, la experiencia adquirida, su intuición y la evaluación que realiza de las circunstancias mediante un filtro adaptativo singular construido sobre sus propias experiencias. El capital humano contribuye a que el sujeto se convierta en un activo valorable para sí mismo y para terceros tantas veces como negocios llegue a crear. De esta manera, el individuo emprendedor contribuye a la propia revalorización del capital humano en la medida que adquiere más conocimientos y nuevas competencias profesionales. Dicha revalorización tendrá relación con los resultados empresariales, otorgando peso a recursos que no se recogen en el balance tradicional y basando el enfoque de crecimiento en factores endógenos de la organización en línea con otros autores (Romer, 1994; Lucas, 1988).

A través de la integración de las experiencias previas más relevantes un emprendedor revalorizado vuelve a ingresar en el emprendimiento, participando de esta manera en el emprendimiento en serie, tras el abandono de un negocio (Amaral et al., 2011). En la medida que un sujeto tiene mayor grado de capital humano (conocimientos, destrezas, habilidades) y experiencias, tendrá mayor repertorio de pensamiento y de comportamientos para abordar el emprendimiento en serie si lo comparamos con un sujeto con menor grado capital humano (Ucbasaran et al., 2008).

El estudio del capital humano comprende una perspectiva amplia que permite conocer cómo se genera, en qué forma alcanza e impacta en el desempeño individual de la fuerza de trabajo y por otro lado avanzar en cuál puede ser la relación que el rendimiento puede tener con cada una de las configuraciones de capital humano dentro de la organización, contribuyendo así a una perspectiva que no quede limitada a un ámbito individual, sino que se amplía hasta el nivel de la organización. Algunos investigadores en su análisis han puesto el foco de su estudio en el capital humano según diferentes niveles (Nyberg et al., 2014) centrando su análisis más allá de lo individual, trascendiendo lo particular hasta integrarse en un nivel de unidad, más concretamente en un nivel organizativo (Ployhart et al., 2015).

En esta línea, algunos autores (Ployhart & Moliteno, 2011) consideran que el capital humano es un recurso propio de un nivel de unidad porque está en los sujetos de la organización. Puede adoptar la extensión de “recurso estratégico” a través de las múltiples combinaciones posibles para incidir en resultados competitivos para la organización. El capital humano viene a ser el “know-how” existente en aquellos individuos que demuestran tener conocimientos y experiencia profesional, aprendizaje por ensayo y por error, así como rasgos de pasión y persistencia en los proyectos a pesar de las dificultades (Zikic & Ezzedeen, 2015). Más aún, el valor acumulado de capital humano puede ser tratado como continua fuente de renovación para la mejora del rendimiento y los resultados por lo que las organizaciones tratan de cultivarlo buscando potenciar la innovación y creatividad en su manera de actuar la organización.

De Pablos (2003) destaca que el capital humano se ha vuelto un recurso estratégico para las organizaciones que se encuentran compitiendo en entornos de permanente cambio y necesitan una continua adaptación a su entorno. Otte (2002) concluye que la capacidad para la adaptación depende del capital humano que cada trabajador individual entrega al conjunto de la compañía.

En la misma línea otros autores como Bontis & Fitz-enz (2002) señalan que las organizaciones muestran configuraciones de nodos referidos al conocimiento, destrezas, habilidades y experiencias que al estar interconectados dentro y fuera de la propia organización van generando valor añadido a partir del capital humano. Otro concepto que influye en el proceso de aprendizaje exploratorio es el de los factores interorganizativos: aunque la valoración de los nuevos conocimientos externos puede identificarse a nivel individual, la adquisición de los conocimientos también depende de la capacidad de la organización emisora para transferirlos.

El liderazgo también puede contribuir a facilitar la transferencia del capital humano incluso en situaciones delicadas tales como la salida de trabajadores excedentes tras el abandono de un negocio. En la medida que una organización demuestra interés por incorporar y desarrollar líderes atentos hacia sus equipos, existirá una comunicación efectiva de lo que se pretende lograr en torno al capital humano. Además, las acciones realizadas por los líderes de una organización matriz con orientación emprendedora hacia sus empresas participadas serán percibidas como señal de soporte hacia las empresas “spin out” y “spin in” (LaRue et al., 2006). De esta manera el liderazgo puede servir de palanca para el impulso de la cultura de transformación y refuerzo del capital humano en línea con la afirmación de Berson & Avolio (2004) quienes señalan que el liderazgo transformacional asegura la asistencia al equipo y la comprensión de una dirección estratégica por parte de aquéllos. Cabe señalar que tanto las decisiones como el direccionamiento de las personas de una organización emprendedora hacia una cultura de intercambio de capital humano para el alineamiento con los objetivos de la organización pivotará sobre el liderazgo. Este, mediante el uso de un lenguaje corporativo compartido puede ayudar a traducir a un lenguaje comprensible para la organización todo lo anterior y situarlo en un contexto de agilidad estratégica (Brannen & Doz, 2012).

Por otra parte, el triángulo del desempeño sostiene que la cultura organizativa puede contribuir o ser una traba para la transferencia del conocimiento dentro del conjunto de la organización (Nold & Michel, 2016). Se convierte en una variable que permite la generación colectiva de contribuciones que, adecuadamente direccionadas por los líderes, aportan valor contributivo para el negocio en el marco de interacción entre una empresa matriz y sus empresas participadas “spin out” y “spin in”. Puesto que entre los elementos del triángulo del desempeño se incluye el liderazgo como una palanca significativa, parece interesante que los líderes contribuyan al desarrollo del conocimiento y el aprendizaje de sus colaboradores, convirtiéndose así en clientes beneficiados del aprendizaje de los mismos. Dicho de otra manera, el potencial del equipo será el sumatorio de los conocimientos individuales del conjunto, multiplicado por el caudal que tenga la transferencia de dicho conocimiento. Dado que el éxito del modelo de liderazgo no presenta un patrón único y presenta diferencias según las organizaciones, será clave que las personas logren una visión común compartida (Nold & Michel, 2016) inducida por sus líderes a través de la comunicación y transferencia del conocimiento en la organización y fomentando la colaboración además del enfoque común mencionado. Igualmente, una gestión adecuada del capital humano incluirá potenciar las relaciones entre los individuos de la organización emprendedora, aspirando a que el conocimiento tácito o explícito se mantenga en el proyecto independientemente de la rotación de personas, potenciando de esta manera el valor añadido del conocimiento (Christensen & Bang, 2003).

Una de las mayores dificultades para el líder en los procesos de abandono de un negocio y transferencia de recursos con capital humano estriba en ser capaz de mantener una adaptación flexible constante que involucre a cada uno de los agentes participantes, manteniendo también un marco delimitado sobre el que todos los elementos han de girar y funcionar, evitando agravios o deficiencias que puedan condicionar no sólo el adecuado desarrollo del proceso de

abandono del negocio y aprovechamiento del capital humano en terceros escenarios de éxito, sino evitando la generación o escalado de asperezas que sirvan de germen para futuros conflictos tras la finalización del proceso, lo que limitaría el potencial a medio y largo plazo. En esta línea, el liderazgo ha de centrarse en generar mensajes compartidos que infundan una visión común, creando un escenario donde la confianza permee en todos los participantes. El liderazgo, en la medida que es apropiado, consigue generar un estatus interno que lleva a que los sujetos de la organización colaboren en la consecución de los retos y logros establecidos.

Paralelamente, puede movilizar las propias expectativas de los sujetos alineando sus comportamientos para realizar las acciones que contribuyen a las necesidades cambiantes de la organización. De esta manera se produce una concesión para expresar confianza en terceros y ayudarlos a desarrollar capacidades para manejar una mayor responsabilidad (Martin et al., 2013). Entre estas capacidades se encuentra el capital humano que puede ser configurado y adaptado a las necesidades que surjan, proporcionando dirección y modelo a seguir para la construcción de un ecosistema saludable de emprendimiento con una perspectiva de largo alcance dentro de un entorno de incertidumbre (Stam, 2015). Cabe destacar la importancia de disponer de capital humano dinámico y flexible en un grupo empresarial con orientación emprendedora donde el volumen de capital humano puede variar en función de las necesidades de entrada, retención y salida de talento, además de tener la capacidad de adaptarse al entorno y aportar creatividad hacia el futuro.

El valor del capital humano aumentará en la medida que la organización logra que se comparta con las personas apropiadas en el momento adecuado generando un efector multiplicador que repercuta favorablemente en la organización. Esta generación de valor añadido puede paliar la dificultad de ser un activo intangible adherido a los individuos, mejorar la relación entre los

individuos de la organización durante el tiempo de solape del capital humano al activar la necesidad de colaboración entre quienes enseñan y quienes aprenden, mejorar el desempeño y la productividad global de los individuos y del conjunto de la organización, incidiendo en la satisfacción asociada a disponer de mayor conocimiento.

2.2. El abandono del negocio como parte del proceso de emprendimiento

Si bien la literatura recoge la relación entre capital humano y el éxito en el emprendimiento (Allen et al., 2021; Chandler & Hanks, 1998; Rauch et al., 2005) ni todos los potenciales candidatos se encauzan finalmente hacia una decisión de emprender ni todas las oportunidades de emprendimiento terminan en la puesta en marcha de un proyecto emprendedor que implica asumir riesgos (Moriano et al., 2004).

DeTienne & Cardon (2006) señalan que existe una variedad de factores de capital humano que influyen en la existencia y elección de estrategias de abandono para los emprendedores, marcando una diferencia sobre el enfoque global del fracaso. Consideran los autores que el abandono empresarial es una decisión estratégica de los emprendedores para cosechar sus ganancias o dejar de aumentar sus pérdidas. Así mismo, mencionan entre las variables que rodean al abandono empresarial aspectos tales como la capacidad para abandonar el proyecto, el tiempo necesario, la calidad del abandono, la satisfacción lograda o el valor recogido total. En este contexto, la investigación sobre abandono del negocio ha adoptado habitualmente un concepto pesimista (Wennberg & De Tienne, 2014). De Tienne recoge la decisión de abandono de un negocio como un factor que puede tener un impacto relativo en la carrera del emprendedor. Lo define como el proceso por el cual los fundadores de las empresas privadas abandonan la empresa que ayudaron a crear, retirándose así, en mayor o menor grado de la propiedad primaria y tomando la decisión de abandonarla (De Tienne, 2010).

Otros autores se centran en la decisión de abandono, aspecto que consideran más permanente o definitivo (Stam et al, 2006), definiendo el abandono del negocio emprendido como una decisión de dejar una carrera emprendedora, aspecto éste de importancia relativa, habida cuenta de que en paralelo el sujeto puede estar buscando nuevas oportunidades de negocio o de empleabilidad. Su definición en la literatura incluye el cierre, la liquidación o el abandono del proyecto (Hessels et al., 2011). Más aún, el abandono puede adoptar diferentes tipologías que incluyen la venta del proyecto o la liquidación del mismo por diferentes motivos e incluso una decisión unilateral por la satisfacción a su búsqueda de beneficio de cosecha o un abandono instrumental para evitar resultados no deseados (Wennberg et al., 2010) así como para el resto de elementos con los que interrelaciona (clientes, proveedores, prescriptores, mercado, entorno socioeconómico) tal como afirma DeTienne (2010). Así, el concepto de abandono es multifactorial y conlleva una amplia profundidad que requiere aún de clarificación (Wennberg & De Tienne, 2014) dado que aún hay que extraer lecciones con carácter de necesidad para enriquecer el conocimiento sobre este tema de investigación.

Cabe señalar que la investigación ha centrado menos su atención en el abandono que en la iniciativa emprendedora por lo que menos se conoce sobre cuáles son los múltiples motivos por los que se escoge la opción de abandono del negocio, desconociéndose también cuáles son los factores que facilitan un abandono del proyecto más adecuado, menos doloroso y más beneficioso (Wennberg et al., 2010). De esta manera, se considera que el abandono estaría asociado con la comparativa de ganancia o pérdida con referencia a un punto inicial o sobre un umbral esperado (Gimeno et al., 1997) convirtiendo el abandono así en un concepto más económico y relativo al desempeño, obviando las múltiples ganancias que el emprendedor puede obtener como retorno por su inversión en la mejora del capital humano.

No obstante, dado que no todos los emprendedores utilizan un mismo estándar sobre los niveles de desempeño o los umbrales mínimos exigibles, la decisión de abandono del negocio no sigue un mismo patrón en todos los casos. Se aprecia que existe un abanico de factores, algunos externos al propio negocio y más característicos del sujeto emprendedor, que le llevarán a decantarse por decisiones particulares incluso con resultados similares (Gimeno et al., 1997). Además, el hecho de que se produzca el abandono del proyecto no conlleva necesariamente fracaso de la misma manera que la continuidad del proyecto emprendido no lleva asociado siempre el triunfo (Brüderl et al., 1992).

Dicho lo anterior, se considera de interés explorar los aspectos individuales del capital humano así como su impacto sobre las organizaciones emprendedoras, aspectos ambos que serán desglosados a lo largo de esta disertación.

Varios autores han establecido una relación entre el abandono de un proyecto y el éxito o fracaso del emprendedor (Cardon et al., 2011) de manera que no se marca una diferencia entre la persona y su rol de emprendedor. Mas aún, tampoco el concepto de abandono ni la evaluación de éxito o fracaso se limitan únicamente al nivel de rentabilidad económica alcanzado hasta el momento que se produce el abandono de un negocio por parte de un sujeto (Coad, 2014).

Cabe señalar que el impacto que el capital humano tiene sobre el sujeto emprendedor en torno a la decisión de abandono de un negocio ha generado controversia. Inicialmente los perfiles emprendedores con mayor capital humano están asociados a mejores resultados que la de los sujetos emprendedores con menor grado de capital humano (Unger et al., 2011) por lo que el abandono de aquéllos con mayor grado de capital humano parece menos probable en situaciones de crisis. Sin embargo, el propio capital humano también puede ejercer de palanca para explorar nuevas oportunidades potenciando así el abandono del negocio (Amit et al.,

1995). Existe así controversia, pues no existe cohesión desde la literatura sobre el capital humano en torno al abandono emprendedor. Mas aún, en las experiencias de abandono de negocio se puede apreciar que algunas personas manifiestan un comportamiento que ha sido definido como resiliencia emprendedora (Corner et al., 2017), mostrando un comportamiento estable durante el fracaso emprendedor, abandono del negocio y en el momento de realizar un nuevo emprendimiento o participar en el emprendimiento en serie (Jenkins et al., 2014).

Así, el abandono se ubica en un marco que tiene implicaciones psicológicas para el sujeto emprendedor (De Tienne, 2010). Diversos autores (Luthans et al., 2006) hacen referencia al impacto que la confianza que el emprendedor tiene en su grado de capital humano tendrá para tomar decisiones. Otros autores (Luthans, 2006, 2007) señalan que la confianza en los factores de capital humano resulta ventajosa cuando los individuos no renuncian y perseveran en conseguir sus metas. En esta línea, Foo (2011) descubrió que el grado individual de convicción también influye en la toma de decisiones y en la percepción del riesgo dado que las decisiones adoptadas varían según la emocionalidad y grado de confianza, mejorando la propia eficacia emprendedora.

Por otro lado, el grado de confianza en la propia eficacia o autoeficacia (Bandura, 1991) sirve de palanca para el desempeño de los sujetos emprendedores. Autores como Judge et al. (2007) mostraron que los efectos de la autoeficacia en el desempeño eran más fuertes cuando la tarea era baja en complejidad. En este marco, señalar que el capital humano puede contribuir a aumentar la eficacia tanto en el desempeño como en la toma de decisiones en entornos complejos, por lo que resulta de interés profundizar en su exploración. Igualmente, si los individuos otorgan confianza a terceros el desempeño emprendedor puede verse mejorado incluso en situaciones de fracaso que conlleven tomar la decisión de abandonar el negocio.

Ajzen (1985) en la “teoría del comportamiento planificado” (“theory of planned behavior”) hace hincapié en la intención misma del sujeto emprendedor que distingue de la ejecución final de dicha intención: mantenerse en el proyecto emprendido como empleo autónomo o tomar una decisión de abandono. En este punto, el “locus of control” o “perspectiva de control individual” sobre la situación (Rotter, 1966) llevará al sujeto emprendedor a valorar y determinar si dispone de lo necesario para mantenerse en el proyecto o tomar la decisión de abandono. Cuanto mayor sea el grado de convicción que tiene un sujeto emprendedor en sí mismo mayor será la confianza en las capacidades internas y por consiguiente mayor será su grado de iniciativa personal (Frese et al., 1996) asociada al capital humano. No obstante, aun teniendo el emprendedor suficientes cualidades y confianza en sí mismo, no queda garantizado que alcance las metas propuestas. Aun así, actuará bajo una perspectiva favorable de actitudes implícitas (Greenwald & Banaji, 1995) de menor grado de incertidumbre emocional y mayor nivel de consciencia y control de creencias, reduciendo así el ruido interno y confusión en torno a una decisión de abandono. Más aún, la creencia que el individuo tenga acerca de su grado de capital humano es coherente con un plano mental favorable al emprendimiento, ampliando las opciones más allá de opciones únicas como el abandono del proyecto. Esta afirmación es coherente con los modelos prototípicos de Gibbons et al. (1998) según los cuales la disposición de un individuo a realizar un comportamiento viene determinada por la medida en que dicho sujeto se percibe a sí mismo en comparación con una persona prototípica de éxito en el emprendimiento. Una vez más, las intenciones de los sujetos hacia el emprendimiento no garantizan que los sujetos emprendan (Kor & Mullan, 2011) y pueden existir factores emocionales, ambientales, cognitivos y afectivos que pueden sesgar o condicionar el juicio o comportamiento de las personas (Ajzen, 2011) desviándolas de sus intenciones iniciales y llevándolas al abandono del proyecto.

Igualmente, en situaciones que conllevan cambio o riesgo pueden aparecer factores de confianza interna en el grado de capital humano que lleven al sujeto a mantenerse en el proyecto (Gibbons et al., 1998). El capital humano resulta un factor clave en contextos en los que los sujetos han de tomar decisiones de abandono o permanencia en el negocio. Mas aún, la literatura recoge la influencia positiva que una experiencia emprendedora previa -como incremento del factor de capital humano- tiene para el emprendimiento en serie (Delmar & Shane, 2006) a diferencia de carecer de experiencia previa. Así, se observa una combinación de los elementos de capital humano que sumados al marco psicológico del sujeto emprendedor pueden hacer compatible que se sienta identificado tanto con la responsabilidad psicológica como con el logro de los objetivos empresariales (Pierce et al., 2003).

Diversos investigadores han utilizado el término capital humano como un reflejo de la inversión en el trabajador que conlleva valor añadido para la organización (Campbell et al., 2012) ya que es posible la transferencia de ese valor entre los miembros de una organización, reforzando así la sostenibilidad en entornos competitivos. Por otra parte, en torno a las implicaciones del valor añadido del capital humano en las organizaciones, determinados autores hacen referencia al comportamiento empresarial positivo (Luthans, 2002, 2006, 2007) señalando la conveniencia de adoptar una perspectiva positiva sobre el potencial del capital humano en lugar de poner el foco en lo que resulta disfuncional. Así, desde un prisma positivo los posibles excedentes que quedan disponibles en situaciones de abandono de un negocio suponen un conjunto de recursos que, adecuadamente combinados, serán de interés para proyectos en curso u otros de nueva creación. Este enfoque positivista contribuye a una mejora de la percepción organizativa de autoeficacia, confianza y resiliencia al fracaso, elementos comentados previamente desde una perspectiva individual en esta disertación.

El abandono del negocio puede ser difícil para aquellos que participan o resultan afectados por la situación. No obstante, también es posible considerar una perspectiva en la que el abandono puede resultar beneficioso tanto para la economía como para la sociedad en general debido a la liberación de conocimientos y recursos provenientes de los negocios concluidos (Hoetker & Agarwal, 2007; Knott & Posen, 2005). En consecuencia, el abandono de un negocio no resultaría completamente negativo ya que puede contener las semillas de un futuro proyecto exitoso (Shepherd et al., 2009). Más aún, determinados autores (Coelho & McClure, 2005) señalan que se produce una renovación del tejido empresarial en la medida que las empresas no viables económicamente son abandonadas, cediendo espacio a otras empresas que resultan viables. Este hecho puede ser interpretado como una transfusión renovadora por parte de la empresa desde la que se produce la salida de recursos que pueden ser utilizados para generar valor añadido en otros negocios.

Siguiendo en este contexto, determinados autores (Madsen & Desai, 2010) consideran el abandono de un proyecto empresarial positivo dado el posible ahorro o retorno de la inversión que se produce comparativamente con las pérdidas derivadas de insistir en la supervivencia de proyectos no rentables al evitar tomar una decisión sobre el tema. En esta línea, el abandono del negocio por el emprendedor puede suponer para la organización emprendedora la incorporación de savia renovada con un diferente estilo personal y profesional (Haveman & Khaire, 2004) planteando así nuevos horizontes y retos. Por lo tanto, el abandono del negocio puede conllevar para el propio proyecto una oportunidad para realizar cambios y reasignación de sus actividades, incorporando novedades (Pinto & Prescott, 1990).

Así mismo, el aprendizaje adquirido durante la propia experiencia empresarial o durante situaciones críticas (Cope, 2005; Harrison & Leitch, 2005) tendrá una aplicación práctica en sucesivos proyectos de emprendimiento. Más aún, el aprendizaje experiencial adquirido ha sido

valorado positivamente incluso frente al resto de aprendizajes más formales (Zikic & Ezzedeen, 2015) por lo que mejora el grado de confianza por la vía del capital humano. El concepto de confianza hace referencia a la convicción positiva acerca de las capacidades propias (Schaubroeck et al., 2017). Incluye una valoración positiva en la percepción por parte de terceros sobre las capacidades, el grado de cohesión y de eficiencia organizativa en la relación con terceros o el entorno (Ring & Van de Ven, 1992). La confianza puede tener implicaciones en el desempeño de organizaciones emprendedoras y ha llamado la atención de los investigadores sin llegar a concluir cómo se produce y cuáles son las vías de expansión en las organizaciones.

2.3. La motivación para volver a emprender tras el abandono del negocio

En este capítulo se explican los diferentes conceptos que son abordados en la disertación. Así, se describe en un primer momento el concepto de la motivación emprendedora desde un punto de vista individual y los factores que movilizan a los sujetos hacia el emprendimiento individual a corto plazo en serie. En un segundo momento se aborda el abandono de una empresa participada por parte de una matriz con orientación emprendedora y el aprovechamiento del capital humano como factor conducente al emprendimiento corporativo en serie a largo plazo.

No parece existir una exhaustiva revisión de la literatura sobre motivación emprendedora que pueda aportar una visión concreta y unificada sobre la misma (Murnieks et al., 2020). Inicialmente los investigadores han buscado profundizar en los factores asociados a la motivación emprendedora que llevan a determinados sujetos a emprender tanto puntual como repetidamente (Wennekers & Thurik, 1999) sin olvidarse de aquéllos que se resisten a abandonar la vía del emprendimiento (Murnieks et al., 2020), comprendiendo que las

motivaciones individuales para emprender varían (Carsrud & Brännback, 2011). Si bien las razones para iniciar un proyecto de emprendimiento se han considerado principalmente económicas (Schumpeter, 1934), la diversidad de casuísticas conlleva plantear también otras razones (Carsrud & Brännback, 2011). Algunos autores como Hessels et al. (2011) señalan que la “teoría del capital humano” (“human capital theory”) de Becker (1964) puede explicar la relación entre el abandono del negocio y el emprendimiento en serie con un enfoque más amplio que el puramente economicista, lo que resulta de nuestro interés en esta disertación.

En esta línea, Carsrud & Brännback (2011) afirman que el emprendimiento conlleva realizar la acción de emprender y que la motivación emprendedora sirve como indicador de la participación del sujeto en el acto de emprender, cualesquiera que sean los motivos. Otros autores como Bournès & Cozarenco (2018) muestran cómo el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en 2016 pone el foco en dos tipos de motivación emprendedora: la asociada a la necesidad y la asociada a la oportunidad. Así destacan que el informe GEM afirma como dato que el 75 % de los emprendedores lo fueron por oportunidad mientras que el 25% manifestaron que lo fueron por necesidad. Añaden que existe heterogeneidad en el conjunto de países incluidos y que el factor motivacional principal en los países desarrollados es principalmente la oportunidad (Reynolds et al., 2005).

En general, las motivaciones de empuje sirven de base para los sujetos emprendedores por oportunidad -aquéllos que buscan aprovechar la ventaja de las posibilidades de un negocio o proyecto- mientras que los emprendedores con motivación de tracción lo son cuando no existen mejores oportunidades de empleo u ocupación (Reynolds et al., 2005) en contexto de necesidad. Cabe señalar como ejemplo que el informe GEM de 2019 indica que en niveles de mejor desarrollo económico la necesidad se reduce como motivador para el emprendimiento, mientras

que la motivación de oportunidad se refuerza. Investigadores como Block & Wagner (2010) profundizan en la motivación emprendedora por oportunidad (Kirkwood, 2009), incluyendo el deseo de independencia o autorrealización (Taylor, 1996; Dalborg & Wincent, 2015).

En contraste, los sujetos emprendedores por necesidad buscarían una salida forzada a una situación insuficiente o insatisfactoria en el mercado de trabajo por cuenta ajena (Gilad & Levine, 1986; Bergmann & Sternberg, 2007). En este contexto, aún pendiente de profundizar, algunos investigadores han confirmado que se observan diferencias socioeconómicas, de personalidad y de percepción entre los sujetos emprendedores de perfil de oportunidad y los sujetos emprendedores de perfil de necesidad (Van der Zwan et al., 2016). Estos mismos autores destacan tanto un mayor rol de compromiso como de proactividad y optimismo en los emprendedores por oportunidad que en los emprendedores de necesidad.

Más aún, la diferencias entre ambas tipologías de sujetos emprendedores, siguiendo con Bourlès & Cozarenco (2018), estarían asociadas a diferentes perfiles individuales siendo los emprendedores por necesidad los sujetos de mayor edad (Wagner, 2005; Bhola et al., 2006; Block & Wagner, 2010), menor número global (Bhola et al., 2006) y sin antecedentes familiares de emprendimiento (Wagner, 2005; Bhola et al. 2006). Otros autores como Stephan et al. (2015) añaden una clasificación de cuatro tipos de motivación en el emprendimiento individual: autonomía, reto u objetivo a alcanzar, familia y aspectos financieros – económicos, siendo los dos últimos los factores de mayor persistencia. Oxenfeld (1943) ya hacía referencia a los factores de necesidad que llevan a los individuos a autoemplearse para disponer de ingresos económicos siendo Knight (1921) el autor que señaló en la literatura las opciones de desempleo, autoempleo y empleo asalariado como alternativas entre las cuales los individuos escogen. El desempleo aparece en la literatura como una de las frecuentes situaciones de necesidad y efecto

empuje (Audresch & Vivarelli, 1996; Thurik et al., 2008, Vivarelli, 2013). Igualmente, existen evidencias que refuerzan la asociación entre la identidad del sujeto, el ideal concepto de uno mismo (Cardon et al., 2009) o la búsqueda de una nueva identidad acorde a su satisfacción o disconformidad interna con su propio ideal (Mahto & McDowell, 2018) y su motivación para realizar proyectos de emprendimiento (Lounsbury & Glynn, 2001).

Las motivaciones emprendedoras no han quedado descritas como únicas, así como tampoco lo ha sido la forma en que dichas motivaciones son encauzadas, por lo que se concluye que los emprendedores presentan un rango de motivaciones emprendedoras sin límites siendo sujetos autónomos para decidir su vía de acceso, uso y mantenimiento de los recursos necesarios para su proyecto (DeFillippi & Arthur, 1994). En sí, adaptando lo mencionado por Carsrud & Brännback (2011), desde la investigación hemos de seguir explorando en cómo dar respuesta a qué variables activan o impulsan al sujeto a emprender en forma ágil, especialmente tras el abandono de un negocio. Todo ello entendiendo que las personas tenemos diferentes intereses y necesidades y que dichas diferencias conllevan una variedad de opciones acerca de volver a la vía del emprendimiento (Shepherd et al., 2015).

En este marco, autores como Murnieks et al, (2020) siguiendo la estela de otros investigadores como Shepherd et al., (2015) realizaron una revisión de la literatura sobre motivación emprendedora individual tratando de establecer una categorización frente a la amplia dimensión y dispersión de la investigación realizada hasta el momento. Así, aunque la cuestión económica puede estar presente e influir en el estilo de vida emprendedor individual no siempre resulta definitivo maximizar sus ganancias económicas (Carsrud & Brännback, 2011) pues algunos sujetos tienden a buscar una continua estimulación para obtener satisfacción en sus inquietudes (e.g. poder aportar una solución que resuelva un problema vigente en la sociedad para un

determinado colectivo). Además, las motivaciones pueden variar en diferentes momentos haciendo que igualmente varíen las estrategias del sujeto en relación al emprendimiento. Si bien los emprendedores muestran que el atractivo en su motivación es generar proyectos de emprendimiento que resulten desde su perspectiva ideales para trabajar, optarán por trabajar o no en ellos (Carsrud & Brännback, 2011). Aun así, obtendrán un aprendizaje valioso de la experiencia emprendedora como consecuencia de las casuísticas que surjan durante esta fase.

Cabe señalar que la motivación emprendedora es un aspecto complejo, tanto como lo son las personas y su capacidad de obtener información del entorno, procesarla e interpretarla para darle un significado. Por otra parte, la cognición emprendedora (Mitchell et al., 2002) ha sido definida como la estructura de conocimiento que las personas utilizan para la evaluación de oportunidades, creación de negocios o el abandono de éstos. Igualmente, algunas personas reconocen una oportunidad, analizan sus capacidades y actúan realizando actividad emprendedora (Carsrud & Brännback, 2011). Más aún, la cognición emprendedora aporta perspectiva esencial sobre el emprendimiento (Krueger, 2003) con su particular enfoque de pensamiento y motivación hacia el emprendimiento (Mitchell et al., 2002) mostrando un vínculo sobre el capital humano al servir de ayuda y guía en contextos de mayor o menor certidumbre de motivación emprendedora. Cabe señalar que la cognición ha ocupado un papel destacado en la investigación del espíritu emprendedor (Foo, 2011) pues el pensamiento puede verse comprometido en situaciones de incertidumbre, complejidad y cambios rápidos: por ejemplo, la evitación de riesgos puede motivar a emprender cuando la necesidad de evitar el fracaso conlleva una actitud de persistencia y resiliencia del proyecto. Así, en aquellas situaciones de conflicto cognitivo - afectivo la decisión de emprender puede verse condicionada (Ensley et al., 2002).

Otros autores como Gilad & Levine (1986) hacen referencia a los factores de empuje (push) y de tracción (pull) asociados a la motivación emprendedora que vendrían a reforzar los motivos por los cuales los sujetos tienen la intención o toman la decisión de emprender. Particularmente en contextos de incertidumbre otros autores como Unger et al., (2011) destacan que personas con un alto grado de capital humano acumulado pueden obtener mayores retornos o beneficios durante los períodos de crisis que los individuos con menor nivel de capital humano. De esta manera, el capital humano pasa a tener un carácter ambivalente ya que permite al individuo que lo tiene en alto grado disfrutar de un amplio abanico de recursos para su propia autonomía y motivación. Resulta válido tanto si opta por continuar en su actual proyecto como para disponer de recursos alternativos en caso de que abandone el proyecto (voluntaria o forzosamente) o incluso incorporarse en una tercera organización. Figurativamente se convertiría en un billete de ida y vuelta en la que cada uno de los individuos escoge dónde y cómo realizar los transbordos en función del trayecto que vaya escogiendo en su vida profesional. Esta ambivalencia además puede ser, en nuestra opinión, de mayor valor atendiendo a la tendencia global hacia especialización del trabajo y la incertidumbre social que ha sido señalada por el World Economic Forum en su informe de riesgos globales para 2020 (Global Risk Report, 2020) donde se destaca el impacto en los contextos geopolíticos, tecnológicos y ambientales.

Por otro lado, el capital humano muestra relación con las cualidades intrínsecas de individuos, entre las que está el conocimiento, educación, las habilidades y la experiencia (Deakins & Whittam, 2000) y predice que las inversiones en ellas aumentan sus capacidades cognitivas y dan lugar a un comportamiento más motivado, productivo o eficiente. La literatura señala que el capital humano resulta de ayuda para emprender, reduciendo la incertidumbre asociada con la innovación y ambientes dinámicos (Kirzner, 1997; Mc Mullen & Shepherd, 2006) sirviendo a los emprendedores en momentos críticos o inestables donde la motivación emprendedora es

un factor clave para tomar decisiones. La incertidumbre puede condicionar más a negocios de reciente creación por el efecto de “responsabilidad de la novedad” (Stinchcombe, 1965) asociada a la capacidad para adaptarse en forma ágil a los requerimientos del negocio y mercado. El capital humano contribuirá mediante el desarrollo de capacidades, habilidades, rutinas y estrategias (Aldrich & Auser, 1986) atenuando -en lo posible- los efectos para decidir entre emprender o abandonar ante la incertidumbre del mercado. Un sujeto puede optar por la opción de emprender, lo que viene asociado con su identidad emprendedora (Down & Warren 2008; Lounsbury & Glynn, 2001). Algunos investigadores señalan la influencia del entorno sobre el sujeto emprendedor como un factor de influencia en su actitud hacia el emprendimiento (Lindquist et al., 2015; Chlosta et al., 2012; Walter & Heinrichs, 2015). Dicha actitud hacia el emprendimiento ha sido relacionada con el grado de satisfacción en relación con su identidad (Blustein et al. 1989; Strube, 1990) o por la insatisfacción existente (Yost & Strube, 1992).

Si bien los investigadores han reconocido que cada oportunidad de emprendimiento puede ser reconocida como potencial negocio (Davidsson, 2003), no todos los individuos con capital humano son potenciales emprendedores con éxito. Así, siguiendo a Mitchell & Shepherd (2010), es más probable que el emprendedor invierta en una oportunidad que está altamente relacionada con ámbitos sobre los que tenga conocimiento, si bien su decisión puede variar según el miedo al fracaso a emprender además del grado de autoeficacia emprendedora percibida. En este contexto, la literatura señala que los emprendedores recientes (Davidsson & Honig, 2003; Rotefoss & Kolvereid, 2005) asignan valor a los factores de experiencia emprendedora y experiencia industrial (Bruderl et al., 1992). La mayoría de los emprendedores abandonan su negocio a través de una puerta giratoria en lugar de una salida en un solo sentido (Stokes & Blackburn, 2002). De manera similar a la decisión de abandono, donde los emprendedores analizan los beneficios de continuar operando u optan por elegir una solución

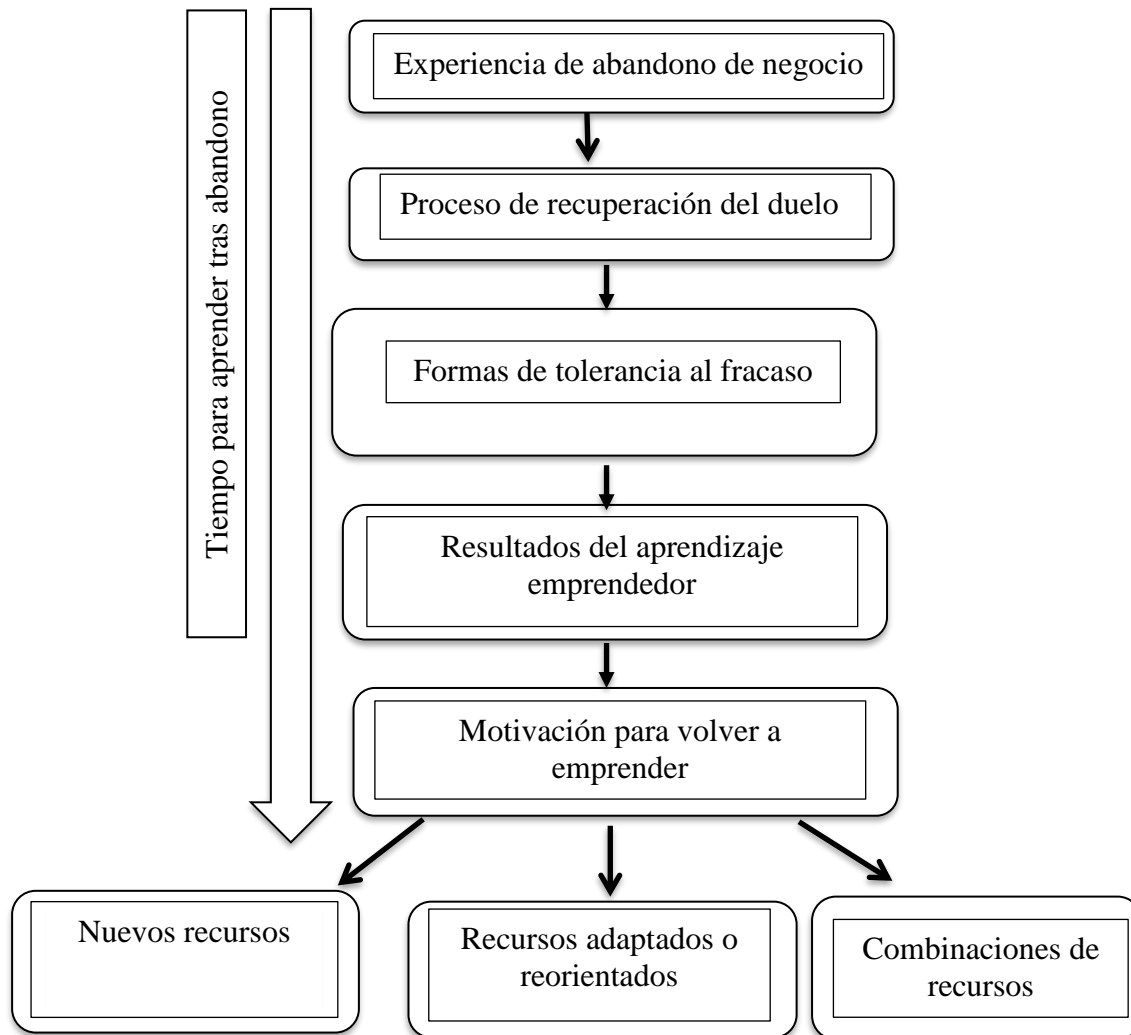
externa, el proceso de regreso al emprendimiento puede decidirse e iniciarse varias veces con varias empresas que se ejecutan de forma simultánea o consecutiva (Amaral et al., 2011). Así, los emprendedores logran un aprendizaje experiencial que les permite perfeccionar sus habilidades profesionales. La experiencia de iniciar, administrar y abandonar varias empresas puede ampliar el marco de referencia e impactar en la toma de decisiones con respecto a la elección de carrera y la actividad emprendedora (Cope, 2011). Como Nielsen & Sarasvathy (2011) señalan todos los emprendedores, independientemente de si tuvieron éxito o fracasaron en su primera empresa, tienen más probabilidades de iniciar otra empresa que los emprendedores noveles.

Igualmente, según Lengnick-Hall et al., (2011) el nivel de capacidad para la adaptación que tenga un negocio hacia el mercado se asienta sobre la variedad de recursos disponibles y la habilidad para combinarlos adecuadamente y convertirlos en palanca de oportunidad. Dentro de esta disertación se muestra cómo idear una adecuada estrategia de combinación de los elementos del capital humano, en equilibrio con la tecnología y producto, fomentará generar nuevas oportunidades y obtener beneficios para el emprendimiento en serie. De esta manera, el fracaso empresarial aporta aprendizaje crucial, en línea con Wdowiak et al. (2018), al identificar las fortalezas y debilidades propias. Una buena combinación de los factores de capital humano generará valor añadido en las nuevas iniciativas emprendidas.

El siguiente gráfico recoge el proceso de aprendizaje y elaboración de un nuevo marco para aprender tras la experiencia de abandono (Cope, 2011). Así, existe una secuencia temporal para avanzar hacia un nuevo escenario de aprendizaje y modo de abordar el futuro tras el fracaso, usando nuevos recursos, reorientando anteriores y combinando los nuevos o los ya existentes.

Figura 6. Proceso de aprendizaje asociado con recuperación de duelo tras abandono del negocio.

Fuente: propia (adaptada de Cope, 2011).



En resumen, la experiencia de abandono aporta perspectiva en la que explorar la motivación emprendedora (Bullough et al., 2014) que puede resultar enriquecedora tras el abandono. Esta afirmación es coherente con Shepherd et al. (2009) puesto que los sujetos que gestionen activamente sus procesos de abandono se colocan en una situación única para abordar un nuevo proyecto.

Tal como sucede con los individuos, las empresas con orientación emprendedora también

buscan renovarse modificando su posición y realizando ajustes para equilibrar las tensiones entre situaciones pasadas de ineficiencia y posiciones futuras mejoradas (Henfridsson & Yoo, 2014). En la renovación de una organización será necesario promover y alcanzar una visión conjunta interna, es decir, un enfoque consensuado que agrupe qué elementos constituyen las competencias y prácticas principales de los individuos y del propio negocio (Gross & Geiger, 2017) en qué forma, lugar y momento habrá de utilizarlos, cómo y cuándo realizar los ajustes necesarios para una renovación del conjunto y en qué dirección avanzar para alcanzar la renovación deseada, compartir sus mejores prácticas -incluyendo ensayo y error- y configurando la estructura organizativa mejor para lograr la óptima eficiencia del proyecto (Gross & Geiger, 2017). En esta visión autores como Mitchell & Shepherd (2010) destacan que una visión prototipada de la organización puede servir de referencia para alcanzar la motivación emprendedora corporativa.

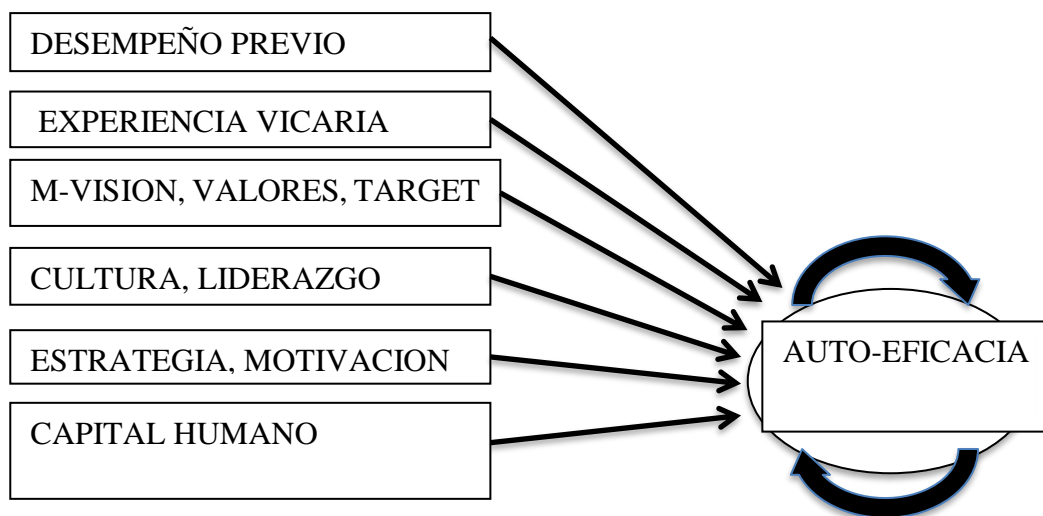
La renovación organizativa supone un tránsito entre la situación actual y la deseable, avanzando desde lo vigente hasta el prototipo deseable para la organización. Esta renovación requiere explorar las palancas de capital humano mejorables además de saber explotar los recursos disponibles para lograr avanzar hacia dicha mejora. La experiencia aportará conocimiento, guía y confianza a los miembros de la organización atenuando el posible miedo al fracaso y también reforzando su grado de convicción en su autoeficacia (Mitchell & Shepherd, 2010). Así, en escenarios de creciente incertidumbre, el espíritu de renovación empresarial y la evaluación de oportunidades con base en su capital humano (Shepherd et al., 2014) es clave.

Las organizaciones se renuevan en la medida que se realiza una nueva combinación de los factores y recursos ya existentes o si generan otros nuevos. Aún más, el concepto de renovación viene llamado a ser un factor estratégico necesario para la supervivencia adaptativa al entorno

de las organizaciones (Dess & Lumpkin, 2005). Autores como Rindova & Kotha (2001) lo señalan como una transformación continua que posibilita una vía estratégica renovadora para que las organizaciones emprendedoras renueven su ventaja competitiva incluso durante turbulentos cambios tales como el abandono de negocios. Así, una organización iterativa (Weick & Quinn, 1999) viene a ser capaz de adaptarse en forma continua y permanente a su ambiente, generando versiones mejoradas de sí misma que le permiten mantenerse competitiva. En este sentido en la siguiente figura se presentan las fuentes de la autoeficacia adaptadas de Bandura (1997) adaptados a la renovación organizativa.

Figura 7. Fuentes de autoeficacia.

Fuente: propia, adaptada de Bandura (1997).



La organización ha de alcanzar un grado de autoeficacia que le permita su adaptación y renovación continua haciendo frente al contexto del emprendimiento, además de sus expectativas emprendedoras (Bandura, 1997). El mismo autor señala que la autoeficacia es la creencia en las propias capacidades y habilidades internas para alcanzar los objetivos, misión, visión y metas propuestas (Bandura, 1997). Añade que si a la creencia se le añaden los factores

de capital humano (experiencia, conocimiento, destrezas, habilidades, aprendizaje), ésta quedará reforzada sobre la evidencia de capacidades para el emprendimiento corporativo. Así, situando el acto de emprender como la decisión de realizar una nueva entrada, ingresando en mercados nuevos o existentes mediante la entrada de bienes o servicios nuevos o vigentes (Lumpkin & Dess, 1996) la organización tendrá una base para tomar una decisión tras realizar una valoración interna (recursos y capacidades) además de una valoración externa (oportunidad de entrada y coste/beneficio) acerca de su grado de autoeficacia. Este análisis de valoración no garantiza en sí mismo que la decisión acabe en emprendimiento pues las intenciones no conducen en todos los casos a una acción inmediata (Carsrud & Brännback, 2011) y podría faltar el detonante que convierta la intención en acción. El aprendizaje obtenido de una experiencia anterior servirá para abordar la decisión de entrar en nuevos contextos de emprendimiento (Gibb, 1997). Así, la experiencia previa servirá de guía para un contexto de orientación estratégica emprendedora (Zacharakis et al., 1999). Autores como Shepherd (2003) destacan la necesidad de dar aplicación práctica al aprendizaje incluso si ha sido extraído de situaciones que no han tenido éxito y aplicarlo en emprendimientos posteriores.

Más aún, las organizaciones emprendedoras pueden renovarse regenerando sus capacidades y habilidades y poniendo a prueba su capital humano en diferentes contextos. Estas experiencias en la medida que son repetidas, vía emprendimiento en serie, les aportarán más información acerca del valor de su propio capital humano. Si el emprendimiento además es realizado en alianza con terceros servirá para explorar tanto la autoconfianza como la confianza en otros. Determinados autores señalan que la confianza es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito emprendedor (Hwan & Burgers, 1997).

Otros autores como Dimov (2010) muestran que la confianza en las oportunidades son clave en

el proceso de emprendimiento en la medida en que se basan en sus propias capacidades y pueden persistir en sus esfuerzos de emprendimiento. Otros, con igual grado de competencia, pierden la confianza y acaban desistiendo y optando por el abandono. Autores como Bartlett & Ghoshal (1993) señalan que la renovación de las organizaciones es un proceso continuo donde coincide un alto nivel de confianza y de integración del conocimiento proveniente de cada una de las partes de la organización a través de la vía de la transferencia de factores de capital humano. La renovación no deberá ser medida únicamente por el progreso en algunos factores generando así un sesgo de medición. Por lo tanto, al igual que los niveles de fracaso y de éxito emprendedor no han de ser generalizados, los niveles de transformación organizativa han de ser observados en su contexto global (Lee et al., 2007).

Por otra parte, una de las principales particularidades sobre el capital humano es que los sujetos no pueden separarse de su conocimiento en la misma forma que sí resulta posible hacerlo del capital físico o financiero (Becker, 2008). El capital humano está encarnado en las personas y más concretamente en el valor agregado de aquéllas en la sociedad. Su valor para la renovación será mayor cuanto más aumente su despliegue en la sociedad (Galor & Moav, 2004) y de ahí la importancia de la transferencia del conocimiento en las organizaciones. Junto al valor agregado estará la actitud que las personas muestren hacia el conocimiento: su disposición hacia su adquisición, compartirlo, transferencia a terceros y disposición a aprender y aplicar lo aprendido. De esta manera se aprecia que existe influencia de lo individual sobre el conjunto de la organización. Por lo tanto, es deseable resolver situaciones de dependencia hacia unos pocos individuos, evitando descapitalizar el conocimiento si la transferencia no alcanza a todos los miembros de la organización. Inversamente, lograr la suma de lo individual y de lo colectivo potencia la cualificación del conjunto de la organización, retroalimentando la confianza hacia

la colaboración vía transferencia del conocimiento y reforzando igualmente las relaciones grupales corporativas (Edmonson, 2002).

Kuznets (1959) habla del stock de conocimiento útil, concepto universal que incluye una mezcla de la información, infraestructuras y conexiones, experiencias, aprendizajes, habilidades y mapa conceptual integrados en el conocimiento y que aparece como recurso clave de las economías, organizaciones e individuos trabajadores del conocimiento (Liyanage et al, 2009). Así, la transferencia de factores de capital humano aportarán valor al conocimiento en la medida que éste se desarrolla al ser compartido en la organización (Nonaka & Takeuchi, 1991) a través de un acto de comunicación entre el emisor y receptor del conocimiento. Adjuntamos la tabla con los modos de transferencia de Nonaka & Takeuchi (1995).

Figura 8. Modos de transferencia y creación de conocimiento.

Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995).

		Tácito	a	Explícito
Tácito		Socialización		Externalización
de				
Explícito		Internalización		Combinación

La transferencia de conocimiento conlleva un acto de comunicación entre diferentes individuos que depende de su actitud y disposición, la integración del conocimiento anterior, la asimilación del nuevo conocimiento y la combinación que resulte de ambos (Zahra & George, 2002). Si el

proceso se resuelve en forma favorable, la renovación corporativa apoyada en el capital humano será viable.

Ahora bien, según la investigación hasta la fecha la inversión en capital humano no siempre conlleva retorno, es decir, la experiencia no garantiza siempre la adquisición de un mayor nivel de conocimiento (Sonntag, 1998) o destreza. Así, la hipótesis de que a mayor proporción de capital humano el desempeño, la productividad y competitividad de la organización aumentan no se confirmaría, mostrando una variable incierta para la competitividad (Wright et al., 2001). En igual forma, puede acontecer que los miembros de una organización ya adiestrados y formados, adopten la decisión particular de abandonar la organización no generando un retorno en la misma. Por el contrario, tal como manifiestan Ployhart & Moliterno (2011), si los sujetos de la organización encuentran suficientemente motivante el entorno empresarial, el resultado de la inversión se verá reflejado. Resulta por lo tanto prudente valorar el equilibrio entre inversión y retorno de capital humano como palanca de renovación organizativa ya que una mayor inversión no garantiza en sí misma mayor retorno al existir factores independientes.

En la medida que avanza el grado de renovación de una organización, gracias a la transferencia del capital humano, se va perdiendo la centralización del conocimiento que pasa a estar diseminado en los procesos organizativos. Así, la estela del conjunto organizativo adquiere mayor protagonismo beneficiando indirectamente a cada miembro de la organización de los avances globales de aquella (Mika, 2021). Aún así, seguirá siendo clave la generación de sistemas para la transferencia del capital humano como base para el aprendizaje organizacional y el logro de objetivos comunes renovadores (Hsiu-Fen Lin, 2006). Las comunidades de práctica, concepto introducido por Lave & Wenger (1991), permiten que los miembros de la organización compartan su conocimiento en una forma continua y transfieran el conocimiento

tácito acumulado (Rosendaal & Bijlsma-Frankema, 2015), es decir, aquél de rango más implícito y de menor codificación pero que afecta tanto al desempeño individual como al desempeño colectivo (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Sitkin (1992) señala que lo importante de la renovación para la organización radica en la habilidad para descubrir y explorar nuevas oportunidades de emprendimiento. Otros autores como Wiklund & Shepherd (2008) señalan que para poder explotar adecuada y suficientemente una oportunidad de negocio descubierta no sólo es necesario reunir los recursos necesarios sino encontrar una manera de organizar estos recursos. Por lo tanto, junto a la motivación emprendedora para identificar y generar oportunidades para el emprendimiento (Shepherd et al, 2015) es necesaria la capacidad de descubrir cuál es la combinación más efectiva de los recursos que supondrá una diferencia para la organización emprendedora.

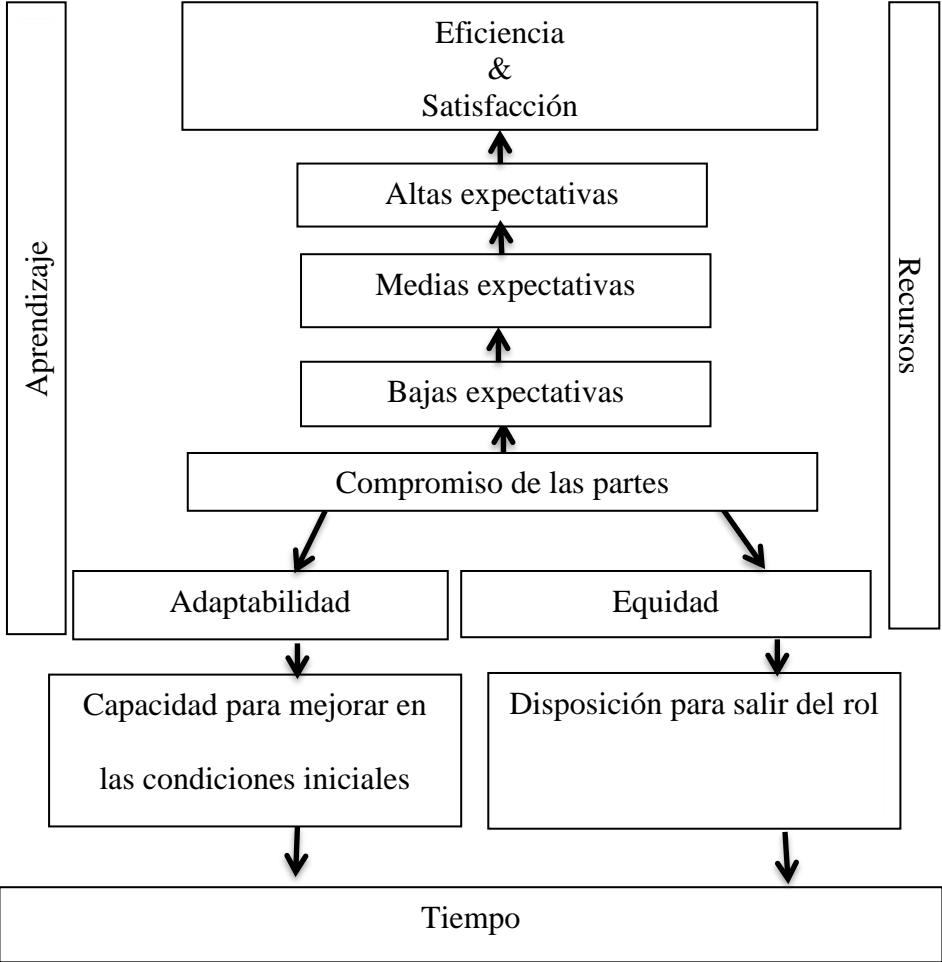
Así, parece necesario identificar qué factores llevan a una organización emprendedora a buscar su renovación, aportando nueva energía y persistencia en alcanzar su objetivo (Carsrud & Brännback, 2011). Cada organización fijará sus objetivos particulares acorde a sus intereses y necesidades. Explorarán qué factores internos o del entorno condicionan su motivación emprendedora (Wiklund & Shepherd, 2008) ya que el contexto y marco de emprendimiento corporativo influyen sobre el proyecto emprendido (Doz, 1996). Resulta así probable que, tal como se apunta, si para la renovación estratégica corporativa se exploran alianzas con terceros, los proyectos con organizaciones del mismo sector tendrán una colaboración más fluida.

Según el mismo autor, no contextualizar el marco de alianza entre organizaciones emprendedoras puede suponer el inicio de su degradación si los plazos de tiempo no son entendidos bajo el mismo parámetro de urgencia. Si el valor de una alianza conlleva un punto de vista del valor neto actual, la conclusión puede ser que el gasto de inicio sea alto y requiera

un largo tiempo antes de poder recibir retornos (Madhok & Tallman, 1998). Es ahí donde la agilidad para la renovación estratégica ocupa un puesto destacado en las alianzas de emprendimiento corporativo, impulsando la exploración de oportunidades sin perder la posición competitiva ni las acciones para la supervivencia y adaptación a la realidad cambiante. Más aún, contribuye a mantener la dirección estratégica y los compromisos entre socios que pueden incluir la reasignación de recursos existentes o necesarios para generar valor. En la figura siguiente se registran los elementos presentes en el desarrollo de alianzas que observamos:

Figura 9. Camino de desarrollo de alianzas de emprendimiento corporativo.

Fuente: propia adaptada de Doz (1996).



Las alianzas para el emprendimiento corporativo están asociada a la búsqueda de renovación y de oportunidades por lo que autores como Wiklund & Shepherd (2008) manifiestan que una vez descubierta la oportunidad de negocio se deben reunir los recursos necesarios y encontrar una manera de organizarlos para explotar eficazmente la oportunidad identificada. Los recursos podrán estar accesibles en el exterior o disponibles en el marco de la alianza, siendo necesario en algunos casos realizar una transformación de los mismos para utilizarlos o aplicarlos en un nuevo uso. Autores como Madhok (1996) señalan que cualquier producto o servicio nuevo resulta de una adecuada combinación de recursos que son acertadamente integrados en un contexto organizativo. El mismo autor señala que estos recursos aportan mayor beneficio cuando actúan en combinación con otros recursos complementarios. En esta línea, esta disertación muestra que la combinación de los recursos existentes en empresas participadas pertenecientes a una misma matriz corporativa resulta interesante para la renovación estratégica y generación de oportunidades para el emprendimiento corporativo a largo plazo.

En consecuencia, en la medida que una organización emprendedora aumenta el número de alianzas con otras organizaciones, también se incrementa el número posible de combinaciones de factores de capital humano. Igualmente, aumenta el stock de información y aprendizaje resultante de las colaboraciones con otras organizaciones (Ring & Van de Ven, 1992). El logro obtenido frente a la expectativa esperada servirá para decidir si la alianza concluye o se amplía en el tiempo. Autores como Dirks & Ferrin (2001) señalan que de la misma forma que la generación de confianza en la propia organización se deriva de la comprensión interna, la confianza en el socio de alianza ha de incluir igualmente comprensión además de contemplar desde una perspectiva amplia el valor agregado del capital humano propio y ajeno (Dirks & Ferrin, 2001).

2.4. El emprendimiento en serie sustentado en el capital humano como base para la renovación del negocio

El emprendimiento en serie hace referencia a sujetos u organizaciones que inician negocios tras abandonar otros negocios que dirigían y poseían (Hyytinen & Ilmakunnas, 2007a). Los mismos autores señalan que los sujetos con experiencia emprendedora previa tienen más probabilidades de tener aspiraciones de iniciar un negocio propio que quienes no tienen experiencia e incluso aumenta en un 12% la posibilidad de emprender. Sin embargo, señalan que aún existe desconocimiento acerca de la naturaleza y orígenes del emprendimiento en serie.

En esta disertación se aborda una perspectiva del emprendimiento en serie individual y corporativo desde el punto de vista del capital humano. En términos generales, la investigación sobre emprendimiento muestra que existe relación entre la teoría del capital humano con la existencia de experiencias previas y resultados empresariales (Unger et al., 2011). El capital humano incluye los atributos logrados (Becker, 1975), la experiencia acumulada y los hábitos desarrollados que pueden tener un efecto positivo en la productividad (Becker, 1993) además de otras características cognitivas particulares (Alvarez & Busenitz, 2001). Los mismos autores señalan que, mientras que la mayoría de las personas suelen evitar situaciones de riesgo y entornos inciertos, los sujetos con una cognición emprendedora continúan buscando nuevas oportunidades de negocio sustentándose en su capital humano, su confianza y su propia motivación emprendedora. Bruderl et al. (1992) propusieron un marco que distinguía el capital humano en categorías generales y específicas. El capital humano general incluye los niveles de formación mientras que el capital humano específico se relaciona más directamente con la experiencia concreta en la industria y la propia experiencia laboral.

Más aún, el capital humano por su condición, se ha relacionado con el espíritu emprendedor, la identificación y explotación de oportunidades de negocio (Baptista et al., 2008) pudiendo además llegar a ser un factor de empuje desde el empleo tradicional hacia el empleo autónomo, convirtiéndose en una vía para la desconexión de la condición de ser empleado por terceros (Stam et al., 2006; Parker, 2004). Autores como Wiklund & Shepherd (2008) proponen una asociación positiva entre el capital humano y la probabilidad de emprender, pues todo el conocimiento incorporado durante el emprendimiento facilita detectar nuevas oportunidades de negocio y articular diferentes maneras de hacer y conseguir resultados favorables.

Estos mismos autores señalan que los sujetos con mayor grado de capital humano son susceptibles de realizar con mayor probabilidad actividades de emprendimiento únicas o repetidas. También añaden que los sujetos que emprenden en serie son quienes desarrollan más habilidades y destrezas para la identificación de nuevas oportunidades y potencian su instinto para la entrada en nuevas actividades. Las cifras indican que entre el diecinueve y el veinticinco por ciento de todos los empresarios en el Reino Unido son emprendedores en serie (Westhead et al., 2005), mientras que el entorno finlandés muestra intenciones emprendedoras que se acercan al treinta por ciento (Hyytinen & Ilmakunnas, 2007).

Otros autores como Holmes & Schmitz Jr. (1990) señalan que los emprendedores en serie deciden abandonar su negocio si descubren que los terceros cuentan con mayor capacidad para perseguir las oportunidades para las que está destinado el negocio. En este sentido señalar que el capital humano aporta al emprendedor un valor agregado de capacidades, lo que resulta interesante de cara a afrontar el coste y riesgo implícito en el emprendimiento (Russ, 2015). Así, en la medida que buscar oportunidades de negocio supone realizar un esfuerzo y asumir riesgos, también se existen beneficios asociados tales como nuevos conocimientos adquiridos,

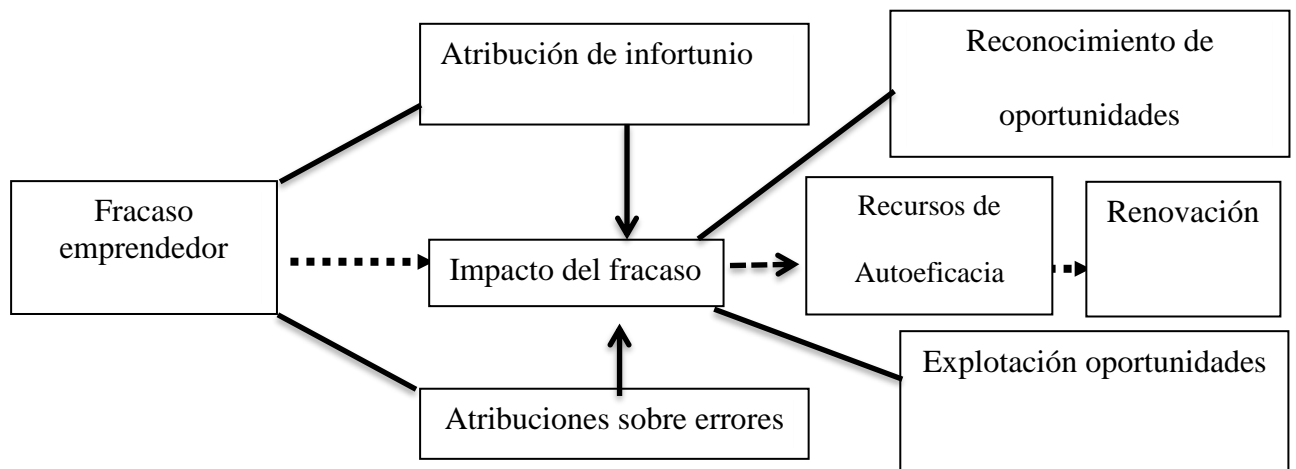
la posibilidad de reutilizar el conocimiento y aprendizaje adquiridos en la renovación de la organización y un aumento de la eficiencia de los procesos además de la generación de confianza (Russ, 2015). Esta afirmación está alineada con Mahto & McDowell (1998) que indican que al igual que los emprendedores pueden invertir en un activo físico (instalaciones, maquinaria, equipos y sus costes de mantenimiento posteriores) por una mayor facilidad de cálculo financiero en la ratio costo y beneficio, también han de valorar otro tipo de inversiones tales como la construcción de relaciones y sinergias en el marco emprendedor que, pueden tener menor eficiencia a corto plazo y también pueden ofrecer mayor cohesión a largo plazo. Por lo tanto, la confianza reforzada sobre el grado de capital humano puede resultar clave en momentos de decisión ante riesgos y cuando la creencia en las propias capacidades resulte decisiva para abordar el emprendimiento (Dirks & Ferrin, 2001).

Más aún, otros autores (Plehn-Dujowich, 2010) encuentran que los emprendedores con alto grado de capital humano abandonan negocios de baja calidad para convertirse en emprendedores en serie, lo que ratifica que existen probabilidades de impacto del capital humano sobre el emprendimiento en serie incluso en los primeros años críticos, cuando la misión, la estructura organizativa y la propia composición del negocio se están llevando a cabo (Baptista et al., 2014). Autores como Dimov (2010) han señalado la relación entre la confianza en las oportunidades de negocio y el capital humano a lo que incluimos la extensión al emprendimiento en serie, objeto de esta disertación.

En contraposición, en la siguiente imagen incorporamos los elementos que en forma disociada rodean la creencia o atribución en torno al sentimiento de fracaso y eficacia emprendedoras (figura adaptada de Cardon et al., 2011); alternativamente realizamos una adaptación de las atribuciones del emprendedor incluyendo el uso eficiente de los recursos entre los que se incluye el capital humano.

Figura 10. Atribuciones de infortunio y error frente a la autoeficacia emprendedora.

Fuente: propia, adaptada de Cardon et al. (2011).



Cabe destacar que una variable de interés en torno al proceso de emprendimiento en serie es el tiempo: tiempo para adoptar la decisión de abandono del negocio, confirmar la decisión de volver a emprender o recolocar los recursos excedentes tras el abandono del negocio. En sí mismo, el tiempo es una magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos en torno al emprendimiento, estableciendo un pasado, presente y futuro. En la literatura se ha cuestionado cuál puede ser el tiempo óptimo en torno a las decisiones de entrada y de abandono de los proyectos de emprendimiento. Bajo una perspectiva economicista se estima que el resultado del coste de entrada y el coste de abandono emprendedor ha de ser negativo (Zhang, 2018) a la par que se ha de obtener un beneficio a través de la transacción entre ambos momentos.

El tiempo –entendido como un espacio en el emprendimiento hasta tomar la decisión de abandono de un proyecto- ha sido recogido en la literatura dentro del marco de relación entre el aprendizaje y una situación de fracaso (Corbett et al., 2007). Más aún, autores como Shepherd & Williams (2014) consideran conveniente explorar el rol del tiempo de entrada y tiempo de

abandono en el emprendimiento en serie matizando que las decisiones de los emprendedores podrían cambiar en el tiempo. Otros autores hacen referencia a la necesidad de tomar un tiempo suficiente que permita la recuperación tras el abandono del negocio especialmente si ésta implica un fracaso previo (Walsh & Cunningham, 2017).

En resumen, se observa que existen diferentes tiempos para que los emprendedores vuelvan a emprender tras el abandono del negocio anterior. Cabe además destacar que decisión de los emprendedores puede cambiar en el período de tiempo señalado con las implicaciones que conlleva. Sin embargo, a pesar de que el tiempo de reingreso en el emprendimiento tras el abandono de un negocio anterior puede influir en la descapitalización de capital humano, dada la obsolescencia del conocimiento ante los continuos cambios del mercado y las tecnologías, la literatura no clarifica qué variables son las que resultan determinantes para motivar a tomar la decisión de abandono o de realizar un emprendimiento en serie.

Dado que el emprendimiento se caracteriza por ser heterogéneo, se constata que pueden existir múltiples perfiles y patrones de actuación para el impulso de los negocios como también existir múltiples modelos normativos de emprendimiento (Burton et al., 2016). En esta línea, cabe señalar que las características de los emprendedores puntuales difieren de quienes realizan emprendimiento en serie (Shepherd et al., 2014) existiendo también heterogeneidad en los factores que impulsarán una decisión de emprender tras el abandono de un negocio. Así, los factores que son importantes para considerar el regreso al emprendimiento tras abandonar un proyecto empresarial satisfactorio pueden ser diferentes de los que interesan cuando la experiencia de abandono no fue satisfactoria.

Los emprendedores en serie hacen su propia valoración de recursos y capacidades como refuerzo para su motivación emprendedora lo que sugiere que puede existir una relación entre

la valoración del grado de capital humano, la evaluación de la oportunidad y el rango de decisiones relacionadas con dicha oportunidad (Shepherd et al., 2014). Así, Wiklund & Shepherd (2008) señalan que un número significativo de emprendedores tienden a utilizar una configuración determinada de factores de capital humano que es diferente a la de otros proyectos existentes. Esta afirmación es coherente con la “teoría de la atribución” (“attribution theory”) de Weiner (1985) que explica el sentido que dan los individuos a su comportamiento emprendedor, en base a sus particulares causas internas o externas.

Los emprendedores en serie son aquellos que aprovechan su experiencia emprendedora en proyectos posteriores (Ucbasaran et al., 2008). En comparativa con los sujetos emprendedores sin previa experiencia o con escasa práctica, los emprendedores habituales gracias a la diversa casuística experimentada, pueden acumular un mayor grado de factores de capital humano (Becker, 1975). Igualmente, una variada experiencia puede aportar a los emprendedores en serie un mayor nivel de capacidad para la identificación y la explotación de las oportunidades de negocio en virtud de su más amplio conocimiento y nivel de destrezas fruto de sus vivencias anteriores (Rosa, 1998). Una vez más, los factores de capital humano sirven de base para una mejor comprensión del emprendimiento y su influencia se incrementa ampliando y poniendo en práctica recurrentemente las competencias emprendedoras.

Los emprendedores en serie contribuyen al crecimiento económico desde su faceta emprendedora continuada (Scott & Rosa, 1996). Su contribución es resultado de la creación de negocios sostenibles o del abandono de aquellos negocios no sostenibles y contribuyen en la generación de rentabilidad para los inversores y de oportunidades de empleo para la sociedad. Más aún, los emprendedores en serie dan un paso más haciendo frente sucesivas veces a la “responsabilidad de la novedad” (Stichcombe, 1965) obteniendo una ventaja sobre los nuevos

emprendedores que lanzan sus empresas después de haber trabajado como empleados por cuenta ajena en empresas ya establecidas o consolidadas sin tener conocimiento o experiencia sobre la puesta en marcha de un proyecto o la secuencia de emprendimiento (Beckman & Burton, 2008; Sørensen & Fassiotto, 2011). Una empresa de nueva creación puede incluir varios agentes emprendedores (fundadores, inversores, etc) de igual manera que un emprendedor puede crear varias empresas en serie. En ambos casos, el capital humano desempeña un papel crucial para el emprendimiento.

Los emprendedores en serie vuelven a ingresar en un negocio después de un abandono por diversos motivos que incluyen desde la venta de su empresa anterior (Sarasvathy et al., 2011), la adquisición de recursos financieros y sociales (Amaral et al., 2011; Ucbasaran et al., 2003) hasta las decisiones de cosecha que dependen de la consideración de futuras oportunidades empresariales (Sørensen & Sharkey, 2014). Sin embargo, a pesar de la popularidad del emprendimiento en serie (Wright et al., 1997) los investigadores también sostienen que hay un conocimiento limitado sobre el impacto que el abandono de un proyecto anterior puede tener en la decisión del emprendedor de realizar un nuevo emprendimiento.

Por otra parte, existe una variedad de factores que influyen tanto en el abandono emprendedor como en la creación de un nuevo negocio (Headd, 2003). El factor agilidad adquiere protagonismo en la creación de nuevos negocios dado que un reciente abandono del negocio disminuye la probabilidad de emprender una actividad empresarial posterior (Hessels et al., 2011). Caber señalar que existe una variedad de emprendedores que según su nivel de experiencia optará por no volver a emprender, emprender en serie en forma inmediata o hacerlo pauladamente en el tiempo. Más aún, Stam & Schutjens (2006) argumentan que el abandono emprendedor temprano ocurre principalmente debido a la falta de conveniencia o viabilidad de

los proyectos en curso. Aún así, el proceso de emprendimiento presenta multitud de vertientes de oportunidad y no termina necesariamente cuando un negocio es abandonado pues deja un espacio para el emprendimiento en serie. Una opción para comenzar un nuevo negocio puede ser provocada por la desaparición de otro anterior. Si bien la entrada en proyectos empresariales es un hecho común y la supervivencia de los proyectos no lo es tanto (Geroski, 1995), emprender en serie puede ser un puente entre diferentes oportunidades (Earle & Sakova, 2000) y requiere un rol activo y el propósito del emprendedor tras el abandono anterior. Volver a emprender puede ser impulsado por la oportunidad o la necesidad sin perjuicio de que el espíritu empresarial en serie tenga también relación con altos niveles de capital humano (Ucbasaran et al., 2003; Westhead et al., 2005; Amaral et al., 2011).

La creencia de que las organizaciones con experiencia emprendedora previa adquieren un mayor conocimiento y comprensión de la propiedad empresarial pudiendo además reducir el riesgo de la “responsabilidad de la novedad” mediante la multiplicidad de experiencias emprendedoras (MacMillan & Katz, 1992), es coherente con el enfoque del capital humano como base para incrementar la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de los proyectos de emprendimiento. Más aún, el capital humano puede contribuir al desarrollo de nuevas oportunidades para la empleabilidad o promoción de los miembros de las organizaciones matrices con empresas participadas, lo que refuerza la motivación de las organizaciones emprendedoras hacia dicha estrategia (Carter & Ram, 2003). Los mismos autores muestran que la división del negocio en diferentes empresas participadas permite acomodar la sucesión de su personal y buscar oportunidades de ingresos alternativos cuando el negocio principal enfrenta condiciones de mercado desfavorables (Carter & Ram, 2003).

En la medida que las organizaciones emprendedoras en serie desarrollan su capital humano,

aumentan la distancia sobre otras organizaciones no emprendedoras o sobre aquellas que son emprendedoras puntualmente (Aldrich & Yang, 2012). El capital humano incluye habilidades y conocimientos adquiridos como consecuencia de inversiones, tanto en educación como también la formación en el puesto de trabajo y otras experiencias. No obstante, resultará necesario para que la organización mantenga la posición competitiva identificar el mapa de conocimiento clave de cada organización, el flujo interno de conocimiento para que sea accesible a todos los trabajadores, su modelo de transferencia para el despliegue de los mismos, la métrica e indicadores sobre el grado de despliegue y el modelo de transferencia del capital humano. En esta disertación se señala que una empresa matriz de tipología emprendedora puede aprovechar sus empresas participadas (“spin in” y “spin out”) combinando los recursos y factores del capital humano, buscando nuevas fórmulas de éxito. La experiencia anterior y el inventario de conocimiento, además del uso combinado de los recursos disponibles, condicionará la puesta en marcha de una nueva actividad emprendedora actuando como palancas para identificar oportunidades y decidir si llega a explotarlas. Dado que no todas las experiencias de abandono de negocios anteriores tienen como antecedente el fracaso (Walsh et al., 2017), aparecen de esta manera nuevas vías para retomar la actividad emprendedora en serie, incluso tras situaciones que han generado excedentes tras el abandono de un negocio anterior.

En este marco cabe señalar que la consideración del fracaso emprendedor corporativo es relativa pues los estándares de evaluación por parte de una organización acerca del abandono de un negocio anterior implican subjetividad. Esta valoración particular conlleva que ciertas organizaciones apuesten por emprender en serie incluso tras un abandono del negocio, en línea con lo señalado por Hessels et al., (2011). Por lo tanto, existen combinaciones de necesidades, intereses y motivaciones tanto para abandonar un negocio como para crearlo. En sí misma, la

actividad emprendedora es un continuo de creación de actividad económica (Davidsson et al., 2006) e incluye secuencias que han sido definidas como “la escalera emprendedora” (Van der Zwan et al., 2010). Estos autores mencionan una vía por la que los emprendedores pueden evolucionar superando cinco niveles hasta alcanzar un nivel de negocio o proyecto maduro. Así, la motivación emprendedora en serie puede reforzar no sólo el interés en completar “la escalera emprendedora” sino también de incentivar la repetición del espíritu emprendedor y la creación renovada y continua de riqueza (Westhead et al., 2005), la generación de empleo, prosperidad económica (Amaral et al., 2011) y el desarrollo socioeconómico que van asociados al emprendimiento en serie (Gompers et al., 2006). La acción repetida de emprendimiento corporativo no es un evento de acción única, lineal o continua en sí misma (Birley & Westhead, 1993) sino que se trata de una secuencia que requiere el compromiso de superar niveles sucesivos (Grilo & Thurik, 2005; 2008) y culmina con la creación de un negocio. Igualmente, el concepto expuesto por Bagozzi (1992) muestra el emprendimiento como una secuencia de logros intermedios hasta la consecución de un objetivo final donde sería necesario determinar qué provoca la elección de optar por un comportamiento emprendedor o un comportamiento no emprendedor y cuáles son los motivos por los que organizaciones diferentes responden por uno u otro patrón.

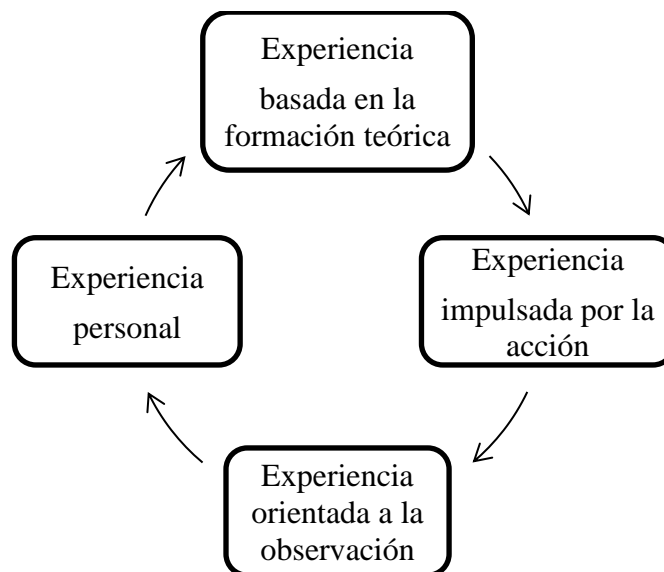
2.5. Capital humano y emprendimiento en serie desde una perspectiva individual

En la literatura sobre aprendizaje destaca la “teoría del aprendizaje experiencial” (“experiential learning theory”) de Kolb (1975). El autor muestra en su “ciclo de aprendizaje” la existencia de cuatro apartados: la conceptualización abstracta, la observación reflexiva, la experimentación activa y la experiencia concreta. Añade que el conocimiento, como factor del capital humano, es creado mediante la transformación de la experiencia (Kolb, 1984). De esta

manera, siendo el capital humano un elemento impulsor del emprendimiento en serie que se materializa tanto en individuos como en organizaciones (Brian, 2007), proponemos a partir del enfoque de Kolb (1975), que un proceso que presente combinaciones de diferentes factores de experiencia diversa (formación teórica, acción, observación, personal) puede explicar el impulso del emprendimiento en serie desde una perspectiva individual. En la siguiente figura 11 mostramos la propuesta de modelo experimental para el emprendimiento en serie individual con cuatro factores:

Figura 11. Propuesta de modelo experimental con cuatro componentes para el emprendimiento en serie individual.

Fuente: propia, adaptada de Kolb (1975).



El emprendimiento es multifacético y dado que las necesidades y motivos para emprender varían según el perfil emprendedor, también será diversa la oferta de proyectos, productos y servicios de negocios emprendidos (Shepherd et al., 2019). El acto de emprender en serie conlleva la expresión repetida de la identidad del sujeto u organización emprendedora (Fauchart

& Gruber, 2011) y las diferentes dimensiones de la identidad del emprendedor se verán reflejadas. Autores como Shepherd et al. (2019) señalan el amplio abanico de variables que la investigación sobre emprendimiento se ha centrado en explicar, tales como el inicio de los esfuerzos empresariales o los primeros pasos (cognitivos, afectivos y/o conductuales) en identificar y evaluar una oportunidad potencial antes de la explotación a otra dimensión mayor. Los mismos autores hacen igualmente referencia a las competencias necesarias para abordar los procesos de emprendimiento: secuencias de cogniciones, actividades y recursos para identificar y evaluar el potencial de oportunidades de negocio. Aún así, dado que el proceso de aprendizaje tras el abandono no ha sido descrito clara y suficientemente (Shepherd, 2003) y sigue siendo necesario abundar en la comprensión de los factores en torno a ellas. En esta disertación se desarrolla una apreciación cualitativa que hace referencia a la integración de los factores del capital humano para el impulso del emprendimiento en serie individual y corporativa.

Schultz (1960) señala que los sujetos invierten en su educación y formación teórica para construir una base de capacitación que le aporta a sí mismo beneficios a largo plazo. El mismo autor posteriormente destaca la importancia que algunos factores como por ejemplo la inversión en salud y su influencia sobre la esperanza de vida, la educación formal, la formación profesional y los movimientos migratorios tienen sobre la economía.

Además, según lo señalado en esta disertación, el capital humano se puede dividir en dos categorías particulares: general y específica (Bruderl et al., 1992). En esta línea, Amaral et al. (2011) hacen referencia a la diferencia existente entre el capital humano general (educación, formación y experiencia laboral) y el capital humano específico (experiencia emprendedora, experiencia en la gestión o experiencia en la inversión).

Para profundizar en las diversas facetas de la experiencia, este documento examina, entre otros aspectos, aquellos referidos a la experiencia como factor integrado en el capital humano, utilizando cuatro componentes particulares de la experiencia: la experiencia basada en la formación en conceptos teóricos sobre empresa, la experiencia basada en la acción, la experiencia basada en la observación y la experiencia personal. El enfoque es coherente con Haynes & Hillman (2010) que señalan la existencia de múltiples elementos del capital humano, su naturaleza compleja y variable según el contexto de partida o de actuación además de la necesidad de explorar cómo los diversos aspectos interactúan entre sí y con los factores contextuales. Aún así, Johnson et al., (2013) manifiestan que no existe ningún tipo concreto de experiencia que tenga beneficios inequívocos e incluso la diversidad de experiencias del sujeto tiene efectos mixtos no absolutos.

Por su parte, la lógica de la coherencia (Fiss, 2011) argumenta que diferentes partes de un todo completan un tipo específico de configuración por lo que este estudio distingue los elementos centrales necesarios para desencadenar el emprendimiento en serie. Si bien la mera presencia de un factor (e.g. experiencia como emprendedor portfolio) no garantiza la repetición del espíritu empresarial, sin embargo, las combinaciones de diversos factores pueden proporcionar información sobre los impulsores del emprendimiento en serie. En esta investigación se reconoce que no todos los factores tienen la misma importancia o impacto en el emprendimiento en serie, siendo en algunos casos el capital intelectual acumulado o la combinación de los factores de capital humano quienes mayor contribución aportan.

Mientras que los emprendedores operan en entornos diversos y eclécticos, las relaciones causales se entienden mejor con una combinación de factores múltiples. Por lo tanto, nuestro argumento es que la sola presencia de algunos elementos combinados que actúan como factores

conductores (educación, experiencia de aventura, experiencia de business angel y edad) pueden afectar el espíritu emprendedor en serie, a pesar de que la ausencia o presencia puntual de cada uno de ellos no es definitiva en nuestros resultados. Esencialmente, este estudio no explora los factores individuales que pueden conducir a la creación de nuevos negocios, sino que examina las combinaciones de factores y la forma en que tales combinaciones inciden e impactan en el emprendimiento en serie. La figura 11 muestra las principales dimensiones del capital humano que son los impulsores de la actividad emprendedora en serie individual. Por lo tanto, conceptualizamos cómo los diferentes factores se interrelacionan y hacen configuraciones.

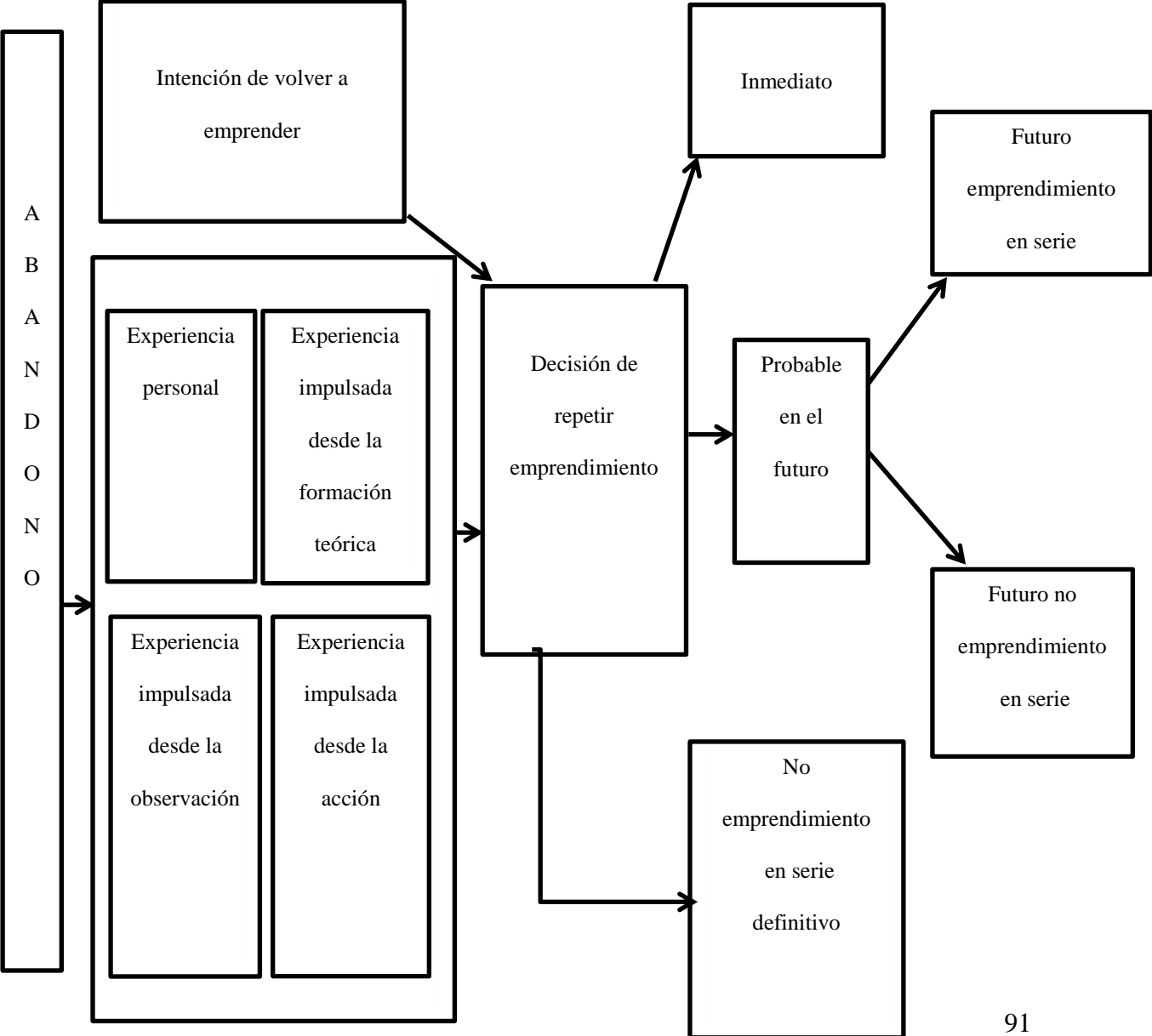
En esta línea autores como Bourlès & Cozarenco (2018) destacan que el informe GEM de 2016 recoge los datos del impulso hacia el emprendimiento para quienes buscan alcanzar un mejor grado de independencia y nivel de cumplimiento de sus expectativas, buscando cumplir su deseo de acceder a una oportunidad de emprender o desde la necesidad de emprender para adecuar sus ingresos y beneficios. Los mismos autores señalan que según la encuesta GEM, en 2016 tres cuartas partes de los emprendedores informaron que su motivación emprendedora está basada en la oportunidad mientras que una cuarta parte dice que están actuando por necesidad.

El capital humano puede verse como un factor impulsor del emprendimiento en serie individual. Como resultado, es importante explicar qué conduce al emprendimiento en serie después de un abandono reciente de un negocio. Tras el abandono del negocio surge un período de transición entre la experiencia empresarial anterior y la siguiente decisión de emprender. El capital humano puede verse incrementado por el fracaso empresarial (Cope, 2011; Minniti & Bygrave, 2001) pero se sabe poco sobre el papel del capital humano en la predicción del momento en que un emprendedor volverá a entrar de nuevo en un proyecto de emprendimiento.

En conjunto, esta investigación destaca que los motivos de los emprendedores para reingresar a menudo difieren en el tiempo según la edad y el género (Baù et al., 2017). Además, se desconoce cómo estos emprendedores deciden si harán un reingreso futuro o no y cuándo lo harán dado que determinadas variables pueden servir para motivarlos o disuadirles del emprendimiento.

Figura 12: Proceso de toma de decisión sobre el emprendimiento en serie

Fuente: propia



2.5.1. Experiencia basada en formación teórica sobre empresa

La educación extendida como base para la adquisición de conocimientos teóricos es clave para la formación del capital humano (Brian, 2007). Más aún, aporta un abanico de oportunidades y ventajas al conjunto de la sociedad que incluye también a personas que provienen de entornos desfavorecidos. En forma aislada, la educación puede ser un indicador imperfecto pues la valoración del grado de capital humano no es homogénea y puede variar dependiendo de la zona geográfica (De la Fuente, 2020).

Por otra parte, muchos de los conceptos que se consideran de interés académico no siempre incluyen aspectos de interés para los negocios y el emprendimiento. La experiencia basada en conceptos teóricos hace referencia a los conocimientos que los emprendedores adquieren a través de la formación principalmente de carácter abstracto, pudiendo contrastar la información sobre el tema (con texto, video, experto) lo que permite llegar a formular definiciones (Mosquera, 2012). Por su parte, la experiencia emprendedora proporciona a los sujetos tanto conocimientos profesionales como capacidades y habilidades personales. En este contexto, la experiencia basada en formación sobre conceptos teóricos puede reforzar los conocimientos necesarios para la generación de nuevos negocios e incluso el abandono de anteriores (Becker, 1964). Los antecedentes generales de educación para el emprendimiento - como los atributos de capital humano - tienen un efecto positivo en la capacidad y en la predisposición para construir negocios prósperos (Dutta et al., 2011; Wennberg et al., 2010). No obstante, se ha de tener en cuenta que un mejor acceso a recursos teóricos que muestren cómo reconocer y explotar posibles oportunidades de negocio puede no ser factor único suficiente para poder evitar tener que abordar el abandono de un negocio (Taylor, 1996).

Más aún, según la literatura disponer de amplios conocimientos teóricos podría convertirse en un factor limitante pues la consecuencia de especializarse en los conocimientos del propio proyecto emprendido se traduce en una descualificación paralela en otros conocimientos lo que condiciona los posibles movimientos del sujeto emprendedor hacia otros proyectos (Becker,1975). También se señala que un alto grado de especialización teórica en los campos del proyecto en el que se participa conlleva una mayor probabilidad de desempeño positivo, reduciendo así el potencial abandono del proyecto (Gimeno et al., 1997). Autores como Guerrero & Peña-Legazkue (2019) señalan que el capital humano (experiencias, habilidades, educación) es un determinante relevante del fracaso o éxito empresarial asociado al pilar educativo del ecosistema del emprendimiento. El aprendizaje tras el abandono emprendedor es una vía para reorientar las habilidades, experiencias y conocimientos necesarios en la repetición del lanzamiento de nuevos negocios. En consecuencia, el conocimiento teórico adquirido, si es adecuadamente aprovechado, puede suponer un elemento para la renovación de los proyectos de emprendimiento.

Jamieson (1984) hace una clasificación de la educación en torno al emprendimiento e incluye como primer factor la formación sobre la empresa desde una perspectiva teórica. La segunda categoría es denominada como educación para la empresa y tiene el objetivo específico alentar a crear y administrar su propia empresa. La tercera categoría se denomina la educación empresarial y se centra en garantizar el crecimiento y el desarrollo futuro de la empresa. En general, señala que la formación teórica sobre el emprendimiento proporciona habilidades, conocimientos y actitudes para que las personas salgan, creen su propio futuro y resuelvan sus propios problemas adoptando un enfoque emprendedor, independientemente del tipo de organización para la que trabajen.

2.5.2. Experiencia impulsada por la acción.

El capital humano permite actualizar los conocimientos, destrezas y habilidades para hacer frente a los requerimientos del empleo. Las personas, indistintamente su edad, deben continuar elevando sus cualificaciones lo que, a su vez, puede facilitarles encontrar un nuevo puesto si pierden su empleo. Aún así, la motivación emprendedora continúa siendo el tema central, buscando que individuos no se desanimen y puedan realizar una aplicación práctica de los conocimientos teóricos tanto en prestación de servicios a terceros como en entornos de emprendimiento.

El éxito emprendedor está asociado a aquellos factores que desarrollan, renuevan y mejoran las competencias clave que conducen a una ventaja competitiva sostenible (March, 1991) y son capaces de adaptarla a las nuevas circunstancias de un entorno cambiante. El mismo autor menciona que las organizaciones habrán de detectar anticipadamente los signos de cambios e iniciar acciones de renovación estratégica. En este contexto, la experiencia previa en proyectos de emprendimiento aporta un bagaje que puede incidir favorablemente en la hoja de ruta del negocio. Realizar la acción de incorporar en empresas “spin in” de reciente creación a personas que cuentan con una experiencia anterior contribuye al alza en la percepción del negocio (Fahlenbrach et al., 2010) aportando capital humano y diversidad al negocio.

Igualmente, la investigación muestra que las personas con experiencia en acciones de emprendimiento pueden tener la oportunidad de adquirir habilidades útiles para futuras acciones o actividades empresariales (Shane & Venkataraman, 2000) gracias a la oportunidad de conocer situaciones más propicias para la repetición del emprendimiento (Amaral et al., 2011; Ucbasaran et al., 2003, 2006; Stam et al., 2008). La experiencia les permite identificar más fácilmente variables predictoras para el emprendimiento incluso a largo plazo (Davidsson

& Honig, 2003) ya que el aprendizaje tras situaciones críticas puede requiere un tiempo y el mero hecho de aventurarse no garantiza el éxito futuro (Gartner & Starr, 1999).

Cabe señalar entonces que las estrategias de éxito en el pasado no garantizan que tengan eficacia en el futuro, sobre todo en los momentos en los que los cambios del entorno ponen de manifiesto la ineficacia de acciones estratégicas pasadas (Kiesler & Sproull, 1982). A pesar de ello, las organizaciones pueden tender a repetir las acciones que hasta el momento les han servido para subsistir e incluso estar comprometidas o unidas a competencias ya probadas en lugar de optar por probar nuevas acciones alternativas (Greve, 1998).

Los emprendedores pueden mostrar orientación a la acción a través de su iniciativa personal (Frese et al., 1996) y mediante un comportamiento persistente (Frese & Fay, 2001). Su constancia emprendedora se puede ver reflejada tanto en la acción de crear una nueva empresa como en su repetición en serie tras un abandono anterior. De esta manera el aprendizaje y el descubrimiento práctico están estrechamente relacionados (Chesbrough, 2010). Puesto que el aprendizaje por actuación está estrechamente aceptado (Audia et al., 2000; Guerrero & Peña, 2013) podemos argumentar que la experiencia impulsada por la acción, aquella en la que el comportamiento aparece orientado hacia la consecución de un objetivo empresarial, es una dimensión que incluimos en este estudio.

2.5.3. Experiencia orientada a la observación

La observación puede ayudar a entender cómo los emprendedores aprenden a partir de la observación de terceros (Holcomb et al., 2009). Los emprendedores se mueven o exploran diferentes contextos sociales para generar observaciones relevantes para su propio desarrollo y la gestión de su emprendimiento (Zozimo & Hamilton, 2017). En su inicio los emprendedores

aprenden principalmente a través de interacciones de aprendizaje no planificadas, pudiendo conocer mediante observación directa una amplia gama de modelos y patrones que contribuyen al desarrollo de su yo profesional (Gibson, 2004). La acción acontecida, tras una observación posterior, pasa a adquirir un propósito con carácter de reto personal o profesional. Ambas etapas de observación contribuyen al desarrollo de distintas tareas de aprendizaje emprendedor (Cope, 2005). La literatura pone en evidencia la importancia de la observación de los modelos a seguir pues apoyan y sirven de modelo inspirador para el aprendizaje del emprendimiento.

Experimentar las situaciones unido a la propia observación de los modelos, permiten a los emprendedores renovar sus criterios, cuestionarse sus patrones anteriores los cuales pueden llegar a ser descartados y volver a desplegar sus activos lo que podría afectar a su decisión de reingreso (Leoncini, 2016).

El vínculo entre la práctica y la observación en un contexto determinado y el desempeño profesional posterior no está claro (Eggers & Song, 2015). El contexto empresarial por sí solo contribuye a aumentar el conocimiento y la experiencia del sujeto si bien es poco probable que sea el único impulsor del emprendimiento en serie. Los mismos autores señalan que es probable que la experimentación previa como emprendedor además de la interacción con individuos activos en un contexto empresarial aumente el grado de identificación y la probabilidad de elección de la opción de emprendimiento. Igualmente, compartir y observar experiencias consideradas como buenas prácticas tras el abandono empresarial pueden servir para facilitar el proceso de aprendizaje por observación a terceros (Cope, 2011).

La semilla de la iniciación en el emprendimiento y la potenciación de la vuelta al mercado puede poner su foco en difundir y hacer visibles evidencias y ejemplos de las contribuciones

socioeconómicas de los emprendedores que vuelven al mercado tras su abandono de los proyectos en los que estaban participando (Ravindran & Baral, 2014).

A lo largo del proceso empresarial, los emprendedores pueden pasar de la exploración al abandono de la intención de emprender sin pasar por la explotación del negocio o incluso pasar de la exploración a la reentrada sin pasar por el abandono (DeTienne, 2010; Shepherd et al., 2019). En todas las ocasiones, la observación permanece constante en el proceso de emprender.

2.5.4. Experiencia personal

Convertirse en emprendedor está influenciado por el ciclo de vida de un individuo (Singh & Verma, 2017) e incluye los cambios de carrera en diferentes momentos de su vida. El estilo cognitivo individual y el trasfondo personal impactan en la tendencia del individuo hacia el espíritu empresarial en serie (Ucbasaran, et al., 2010; Westhead & Wright, 1998) no siendo único sino variado el rango de motivos y decisiones.

La experiencia personal y su relación con el espíritu empresarial varía según las etapas de la carrera (Bau et al., 2017) y proporciona una experiencia de aprendizaje de prueba y error como emprendedor (Super, 1957) que afecta la probabilidad de volver a emprender tras el abandono de un negocio. Esta experiencia conlleva una reflexión personal profunda (Cope, 2003, 2011) pues la percepción social de fracaso y abandono emprendedor puede ser valorada negativamente o aceptada como una experiencia de aprendizaje enriquecedora (Cardon et al., 2011).

La elección de la vía del emprendimiento va asociada con la percepción de una oportunidad en el mercado o ser considerada una alternativa preferible al resto de empleos o al desempleo (Mayhew et al., 2012). Los mismos autores señalan que esta opción sitúa a los emprendedores

en una posición de renovación e innovación para mejorar su producto o servicio siendo clave tener la confianza personal de que será capaz de triunfar, además de tomar conciencia sobre el grado de conocimiento, destrezas, habilidades y visión estratégica. Las personas que apuestan por el emprendimiento en serie buscan estimular su intención y satisfacer su ambición personal. La cognición emprendedora incluye una estructura particular de conocimiento que los emprendedores utilizan para realizar evaluaciones, juicios o decisiones que incorporan la exploración de oportunidades además de la decisión de crear o abandonar empresas (Mitchell et al., 2002).

Aquellos sujetos o entidades que han podido experimentar en su trayectoria personal el lanzamiento de proyectos de emprendimiento podrían considerar razonable obtener un menor rendimiento y todavía decidir no salir del proyecto vigente debido a que cubre sus expectativas personales (Gimeno et al., 1997). Se aprecia en este caso que el factor personal adquiere preferencia sobre el profesional. Por otra parte, la experiencia personal condicionará la manera de interpretar los acontecimientos e igualmente podría condicionar e influir en la toma de decisiones (Johnson et al., 2013). De esta manera, los sujetos u organizaciones con orientación emprendedora que han atravesado por un abandono del negocio estarán atentos a determinados indicadores como guía para adoptar determinadas decisiones anticipadamente lo que les permitiría corregir desviaciones o evitar situaciones complejas.

La experiencia personal también se ve condicionada por los efectos adversos del fracaso emprendedor. El emprendimiento puede conllevar temor a la estigmatización social. Si está asociado al miedo y la evitación puede conllevar la evitación de emprender por primera vez o en serie (Cardon et al., 2011). emprender supone además estar dispuesto a convivir con una cotidianeidad limitada en recursos y abordar las dificultades asociadas a la puesta en marcha de un negocio en toda su dimensión (Guerrero & Espinoza-Benavides, 2021).

Esta conclusión viene a destacar la trascendencia que tienen tanto la experiencia como la convicción personal sobre los proyectos de emprendimiento. También muestra las ventajas de alcanzar un grado notable de capital humano que sirva de soporte en situaciones de fracaso y abandono del negocio (Gimeno et al., 1997). El interés personal en el éxito financiero del negocio conllevaría un mayor grado de información y atención sobre las operaciones de la empresa (Fried et al., 1998; Fried & Hisrich, 1995) para lo que resultará igualmente necesario un determinado grado de capital humano. La iniciativa personal juega un papel vinculante entre la autoeficacia y la intención de emprender (Solesvik, 2017).

De todo ello podemos concluir que el desempeño y los resultados no resultan igualmente exigentes ni determinantes para todos los sujetos emprendedores. Existen además otros elementos de corte personal o particular que pueden incidir en el abandono, en línea con el modelo que se propone en esta disertación. En sí mismo, el emprendimiento ha sido definido por Shepherd et al. (2019) como el lanzamiento, fidelización y el desempeño de los esfuerzos empresariales sobre el entorno, con la necesaria inversión de recursos y la búsqueda (exploración y/o explotación) de una oportunidad potencial. Todos ellos configuran un variado abanico de aspectos que pueden verse condicionados por la experiencia personal.

2.6. Capital humano y emprendimiento en serie desde una perspectiva corporativa

En el marco de transferencia del capital humano en entornos empresariales corporativos, la dificultad radica en el trasvase del conocimiento entre los sujetos de las diferentes áreas o empresas pertenecientes a una misma organización. Cabe destacar que cada uno de los sujetos son contenedores de conocimiento y es a través de la relación entre ellos la forma principal en las que se materializa dicho trasvase (Hansen et al., 1999). La transferencia de conocimiento

corporativo se logra impulsando los modos en los que la organización se comunica e interactúa continuamente para lograr prácticas compartidas (Crossan et al., 1999).

Así, el proceso de aprendizaje puede resultar transformador pues influye en la manera en que se integra el conocimiento externo con el conocimiento ya existente en la organización (Rezaei-Zadeh & Darwish, 2016). A partir de que los individuos han adquirido un nivel de capital humano resulta más sencillo el despliegue a terceros permitiendo añadir un valor incremental al conocimiento al compartirlo. Para ello es necesario establecer una hoja de ruta del despliegue, clarificando la contribución que se espera de cada uno de los participantes. Así, la organización emprendedora ha de tomar la decisión sobre cómo organizar la transferencia del capital humano y la manera en la que se preserva puesto que puede ser requerido en posteriores emprendimientos.

Por otra parte, Shepherd et al., (2015) muestran que en el transcurso del proceso de emprendimiento los managers corporativos tienen en cuenta las motivaciones y expectativas además de las habilidades organizativas existentes, poniendo en valor el capital humano entre los recursos con los que se cuenta ante la toma de la decisión de emprendimiento. Otros autores como Bhide (2000) señalan que el capital humano resulta de interés ante situaciones de riesgo claro para un negocio como cuando el grado de inversión más acentuado es irreversible e insuficiente para el crecimiento de la organización. No obstante, cabe señalar que incluso los momentos de crecimiento organizativo nulo o insuficiente, como son el fracaso o abandono de un negocio, ofrecen la oportunidad de concentrar y combinar adecuadamente los recursos existentes para beneficiar a la empresa matriz.

Resulta de interés para esta disertación dar respuesta al impacto que el capital humano tiene como una palanca de impulso para la renovación estratégica del emprendimiento en serie a

través de la identificación y aprovechamiento de combinaciones de factores del capital humano. Inicialmente, definimos la renovación estratégica a partir de Agarwal & Helfat (2009) como los factores que se relacionan con las perspectivas a largo plazo del proyecto y tienen influencia crítica para el éxito o fracaso del emprendimiento. Así, los autores señalan que algunos factores que son críticos para las perspectivas a largo plazo del emprendedor pueden ser relativamente poco importantes para su situación actual y viceversa.

Igualmente, dichos factores no siempre son fácilmente predecibles con certeza sin perjuicio de que, a su vez, puedan afectar directa o indirectamente a los proyectos. En esta disertación se señala cómo el capital humano resulta de interés tanto para el presente como el futuro estratégico individuos u organizaciones emprendedoras en serie.

Williams et al. (2017) definieron la renovación estratégica como un proceso continuo de transformación de un estado a otro, en lugar de un cambio aislado, lo que supone una secuencia de cambios que permiten una adaptación progresiva más o menos ágil. En este contexto, la transferencia de capital humano facilita la renovación de lo que los individuos emprendedores han aprendido a través de su propia experiencia anterior (Sommentag, 1998). Igualmente, la transferencia de capital humano permitirá aplicar nuevas soluciones con base en el conocimiento adquirido previamente y que han sido contrastadas en la práctica (Singley & Anderson, 1989), aumentando de esta manera el stock de conocimiento útil. En otra manera, a través de la renovación estratégica se pretende amortizar el tiempo y coste de adquisición del conocimiento adquirido a la par que reducir los costes de aprendizaje futuro. En resumen, el capital humano será un agente renovador en la medida que sea productivamente aplicado (Sayer, 1987) además de contribuir aportando valor añadido al emprendimiento (Mika, 2021).

Si bien en el proceso de renovación estratégica se puede producir un determinado grado de descualificación como consecuencia de la adaptación al nuevo contexto de marco estratégico, esta situación acabará siendo solapada por la propia recualificación lograda a consecuencia de dicha adaptación por lo que, en términos globales, se producirá un resultado de valor añadido agregado (Mika, 2021). Más aún, dentro del marco del emprendimiento en serie, algunos autores han identificado el concepto de capital experiencial como el conjunto de destrezas, relaciones, aprendizajes y experiencias acumuladas durante experiencias anteriores de emprendimiento (Guerrero & Peña-Legazkue, 2019). Son factores identificables que servirán como base de partida ante una decisión de volver a emprender. emprender en serie evitará no sólo la descapitalización sino también la reutilización del capital humano que ha sido adquirido durante el tiempo de experiencia emprendedora antes del abandono del negocio.

El emprendimiento en serie depende de la capacidad de los negocios para adquirir, transformar e implementar el conocimiento externo (Rezaei-Zadeh & Darwish, 2016). A su vez, la capacidad de absorción del conocimiento será clave para mejorar el grado de capital humano aumentando así el grado de renovación de la organización emprendedora. La capacidad de absorción ha sido definida como la capacidad para valorar, adquirir, asimilar y explotar el conocimiento externo y lograr mejores resultados en el negocio. Este aspecto requiere mayor exploración pues Todorova & Durisin (2007) afirman que el proceso de transformación emprendedora no tiene por qué ser seguido por el proceso de asimilación, pudiendo sustituirse uno por otro.

En este contexto, la renovación estratégica se produce en la medida que se predicen los factores de capital humano que pueden tener impacto crítico en los proyectos de emprendimiento actuales o futuros, se integran (si ya están presentes) o se adquieren si están ausentes. Así, si

consideramos el capital humano similar a la materia en su comportamiento, al igual que ésta, el capital humano se transformará en la medida que necesita adaptarse al espacio en el que ha de ser aplicado (De Lavoisier, 2019), cambiando sus propiedades asociadas (conocimientos, habilidades, destrezas) y regenerando de esta manera al individuo u organización emprendedora. Cabe destacar la aversión al riesgo como un factor crítico de corte cognitivo que puede ser limitante para la renovación estratégica (Ekelund et al., 2005). Este factor puede desalentar el espíritu renovador y el espíritu emprendedor en serie. No obstante, su impacto limitante puede verse atenuado si existe un grado suficiente de capital humano que pueda aportar mayor confianza sobre su grado de autoeficacia al sujeto emprendedor. Aún así, se trata de un factor sobre el que existe necesidad de profundización pues según algunos autores, las conclusiones sobre su impacto se encuentran no son concluyentes (Cramer et al., 2002).

En este marco, Winter (2007) señala que las cuestiones relacionadas con desarrollo o el deterioro de los recursos y capacidades emprendedoras son esencialmente estratégicas porque definen el menú de opciones de negocio futuras. El aprendizaje emprendedor es un proceso continuo durante la vida del proyecto (Cope, 2005; Harrison & Leitch, 2005) que permite a los emprendedores desarrollar y acumular conocimiento o extraer conclusiones válidas para asegurar su sostenibilidad. Por otra parte, Cope (2005, 2011) señala que incluso en el transcurso del fracaso, el emprendedor utilizará el aprendizaje adquirido para futuros proyectos. Más aún, el autor destaca que la salida de un proyecto puede inducir un episodio de aprendizaje profundo derivado de la propia experiencia de abandono (Cope, 2005). Algunos autores concluyen que el aprendizaje a partir de experiencias pasadas no se produce de forma automática sino que es el resultado de la combinación de diferentes factores, en línea con el modelo que proponemos en esta disertación donde son las combinaciones de factores de capital humano y el uso de éstos los que pueden impactar sobre los individuos y las organizaciones emprendedoras.

Siguiendo a dichos autores adaptamos el marco del proceso de aprendizaje derivado del abandono de un negocio en el proceso de reincorporación emprendedora de Lattacher & Wdowiak (2018) al que incorporamos la variable tiempo (Figura 13). En el siguiente gráfico incluimos la hoja de ruta con las diferentes fases por las que transcurre el proceso de aprendizaje con sus factores asociados:

Figura 13. Proceso de aprendizaje relacionado con el abandono emprendedor.

Fuente: adaptado de Lattacher & Wdowiak (2018).

Tiempo					
Proceso de aprendizaje Emprendedor	Antecedentes del Aprendizaje		Resultados del aprendizaje	Creación de sentido & aplicabilidad de los resultados del aprendizaje	Desempeño posterior mejorado (incorporando nuevos recursos adquiridos)
	Factores influyentes	Abandono del negocio	Marco: historia anterior y transición tras abandono	Resultados aprendizaje & Elementos críticos sostenibilidad	
Emociones & factores cognitivos			Decisión		

En la figura anterior, el abandono emprendedor aparece como el punto inicial del proceso de aprendizaje y renovación tras una situación de abandono del negocio anterior. El emprendedor catalogará si su percepción del abandono es favorable o desfavorable (DeTienne, 2010; Wennberg & DeTienne, 2014). Una vez concluido el abandono del negocio, existirá un tiempo de transición entre dicho suceso y la nueva orientación, fruto de la renovación estratégica emprendedora. En la medida que el emprendedor logra marcar suficiente distancia temporal y emocional sobre el abandono (Cope & Watts, 2000) comenzará a explorar las ganancias obtenidas del aprendizaje asociadas a dicho proceso, pasando a identificar cuáles son los factores críticos para la sostenibilidad del negocio. Cabe destacar que como consecuencia del abandono del negocio puede producirse en el emprendedor una fase de duelo (Shepherd, 2003), es decir, un estado emocional negativo (Jenkins et al., 2014) que puede tener incidencia sobre la renovación emprendedora. El estancamiento o superación del duelo dependerá no solamente de la valoración sobre su nivel de bienestar en relación con el entorno tras el abandono (Jenkins et al., 2014) sino también de la evaluación tanto del grado del capital humano como del nivel de confianza en sus capacidades actuales como en las necesarias para abordar futuras actividades emprendedoras (Shepherd et al., 2014). Finalmente, se debería alcanzar un mejor desempeño emprendedor como resultado de todo el proceso de aprendizaje además de los recursos y capacidades mejoradas incorporadas.

El concepto de renovación estratégica conlleva continuar creciendo después de una interrupción (Diccionario Merriam-Webster, 2008) tales como el abandono de un negocio. Desde otra perspectiva, autores como Wright & McMahan (2011) hacen referencia a que el enfoque estratégico sobre el capital humano no tiene necesaria linealidad con la productividad y la renovación estratégica individual. Dicho de otra manera, los autores plantean que la inversión en cualificación de los individuos no garantiza un desempeño óptimo del individuo

emprendedor, no siendo por lo tanto una fiable palanca de renovación. Aún así, autores como Agarwal & Helfat (2009) comentan que la renovación o el reemplazo de elementos anteriores puede ser el primer paso que proporcione una base para el crecimiento futuro por lo que consideramos que la inversión en capital humano puede generar un impacto positivo. Según Solow (1956) dicha inversión producirá una mayor y mejor adaptación individual a nuevos proyectos de emprendimiento, potenciando además la movilidad de los individuos entre diferentes proyectos.

Por otra parte, cabe señalar que la renovación estratégica puede tener lugar paralelamente a un estadio psicológico convulso para el individuo emprendedor (De Tienne, 2010). Más aún, la intensidad dedicada al proyecto abandonado, sumada a las expectativas no cumplidas sobre aquél, configuran un escenario complejo para el sujeto emprendedor. Igualmente, pueden existir otras condiciones que limiten tanto el aprendizaje como la transferencia de conocimiento, vías ambas para la redistribución del capital humano (Jenkins & McKelvie, 2016).

La condición psicológica ha sido relacionada con la estrategia de “coping” o afrontamiento de la adaptación, aspecto que está vinculado a la personalidad del sujeto emprendedor (Lazarus & Folkman, 1984) que permite que el sujeto emprendedor afronte situaciones de tensión generadas en torno al abandono de un negocio u otras situaciones críticas de adaptación o renovación estratégica. En el mismo contexto, los mismos autores señalan que existe interés en torno a la motivación emprendedora y sobre la estrategia de “coping” o afrontamiento de las demandas internas o externas que exceden los recursos de las personas (Lazarus et al., 1952) y llama la atención de los investigadores cómo las situaciones de tensión pueden condicionar el desempeño del emprendedor. Así, resulta relevante comprender cómo algunos individuos

emprendedores, a pesar de las dificultades que les rodean, han conseguido gracias al “coping” renovarse en menor tiempo y obtener mayores ventajas mediante el uso del capital humano que otros.

Más aún, la renovación de los individuos emprendedores puede ser observada desde la perspectiva de aprendizaje social (Bandura, 1977, 1991) que señala que los individuos con confianza en sus capacidades para emprender pueden aprovechar su bagaje de capital humano para aumentar su grado de confianza en su capacidad de emprendimiento lo cual, a su vez, les permitirá abordar su renovación estratégica. Dicha confianza puede resultar mermada o reforzada en función de las conclusiones y aprendizaje extraídos de experiencias críticas anteriores tales como el abandono de un negocio (Cope, 2005, 2011). Igualmente, la confianza puede aportar perspectiva más amplia para abordar futuras actividades de emprendimiento. Así y todo, gran parte del conocimiento relevante es adquirido en el transcurso del proceso de emprendimiento. marco de preparación de las habilidades futuras y hoja de referencia para futuros proyectos, además de evidencia legítima frente a terceros (Delmar & Shane, 2006).

Siendo conocedores de las ventajas que el esfuerzo inversor en renovación estratégica puede aportar a los individuos, resulta necesario explorar por otra parte el enfoque de una renovación estratégica en las organizaciones. Las organizaciones, al igual que el resto de los grupos sociales, corren el riesgo de desadaptarse si no realizan una constante renovación estratégica. Las renovaciones pueden implicar una cuantía diversa de costes materiales, económicos y sociales que las organizaciones han transformar adecuadamente sin dejar sus rutinas habituales mientras se transita por el camino de la renovación. Esta renovación puede afectar a su estructura material (instalaciones, máquinas, materiales), inmaterial (mercado, cliente, proceso, producto) y a los ecosistemas humanos (plantillas empresa matriz y empresas participadas).

Las organizaciones emprendedoras se mueven en contextos en los que no resulta sencillo anticiparse a cambios externos. No obstante, los atributos estratégicos de las organizaciones como objetivos, recursos y capacidades son igualmente susceptibles de ser renovados (Agarwal & Helfat, 2009). Esta renovación puede darse en convivencia con tareas cotidianas que irán siendo integradas en nuevas formas de hacer acordes a las pautas de la renovación estratégica.

De esta manera, señalamos que tanto las pequeñas y discontinuas transformaciones como los cambios incrementales más profundos pueden contribuir a que la renovación estratégica sea percibida como un elemento de valor para que las empresas emprendedoras en serie realicen una adaptación continua y exploren nuevas oportunidades de emprendimiento. Así, la renovación estratégica no aplica únicamente a empresas maduras sino también a empresas que comienzan (Agarwal & Helfat, 2009) entre las que incluimos las “spin in” participadas de empresas matrices con orientación emprendedora al igual que es posible incluir empresas que se encuentran en proceso de abandono, pues el capital humano existente no desaparece y puede ser aprovechado como recurso disponible.

Habida cuenta de que tanto la inversión como la renovación del capital humano tiene un coste, consideramos de interés profundizar en el beneficio y oportunidad que puede obtenerse tras la decisión de abandono de un negocio emprendido, en línea con la “teoría de recuperación del duelo” (“grief recovery theory”) de Shepherd (2003) y las consecuencias asociadas al fracaso emprendedor y el abandono del negocio además de sus efectos directos e indirectos. Más concretamente en esta disertación mostraremos cómo el fracaso y abandono de uno de los negocios participados pertenecientes a un negocio matriz de orientación emprendedora se ven afectados por las consecuencias de dicho abandono.

Según algunos autores (Agarwal & Helfat, 2009) las organizaciones que ponen en marcha reiteradamente actuaciones para la renovación estratégica que incluyen empresas participadas contribuirán a institucionalizar la renovación dentro de la organización de manera más eficaz y continua, facilitando así actuaciones alineadas en las que la empresa matriz puede requerir de la colaboración de las empresas participadas. Esta afirmación es coherente con Karim & Mitchell (2000) quienes mencionan que las empresas participadas son una vía obvia para la renovación estratégica de empresas establecidas. Agarwal & Helfat (2009) distinguen entre las renovaciones estratégicas discontinuas y las renovaciones estratégicas incrementales. Los cambios significativos de tecnología o demanda de los clientes y mercado buscando nuevas vías de crecimiento o posicionamiento conllevarán aspectos de cambios estratégicos de la organización a largo plazo. Por su parte, la renovación estratégica incremental proactiva puede permitir a las organizaciones hacer frente a los cambios en el entorno externo evitando remodelaciones más profundas y urgentes.

En este punto señalaremos la transcendencia que el estilo de liderazgo dominante en la organización tiene para contribuir al ecosistema dentro del cual se produce el espíritu emprendedor repetido (Bhattacharyya, 2006). Los líderes y la cultura organizativa delimitan las normas y formas tácitas que son aceptadas en las organizaciones siendo así factores influyentes importantes de las iniciativas emprendedoras.

La literatura de empresas corporativas define un negocio participado como una entidad organizacional específica recientemente creada con el propósito de comercializar una o más tecnologías, productos o servicios que se originan dentro de la empresa matriz (adaptado de Chesbrough, 2000). A medida que la empresa matriz establece la estructura de gobierno de la participada y cuánta propiedad retiene, tiene un papel central en establecer la trayectoria de

desempeño de su participada (Miles & Woolridge, 1999; Semadeni & Cannella, 2011; Seward & Walsh, 1996). En este artículo, estudiamos dos casos particulares de “spin-offs” participadas de una empresa matriz de orientación corporativa emprendedora, a saber, “spin out” y “spin in”. Para el propósito de nuestro estudio, el concepto “spin out” hace referencia a la empresa participada que pasa a realizar un abandono con la consiguiente generación de recursos excedentes. El término "spin in" aquí se refiere a una empresa externamente cocreada o adquirida por una empresa matriz que finalmente conduce a que la empresa matriz se convierta en el propietario principal.

Así, de la misma manera que algunos autores (Johanson & Vahlne, 1977) han determinado que la generación de empresas participadas son el resultado de un proceso incremental de aprendizaje por parte de las empresas matrices, señalaremos que en este proceso la transferencia de capital humano permite mantener que la constante incremental no se vea mermada en términos absolutos, pudiendo obtener ventaja de elementos de capital humano presentes. Esta afirmación es coherente con Manolova et al., (2002) que afirman que el capital humano tiene influencia sobre el potencial de crecimiento y sostenibilidad de una empresa. En cualquiera de los dos casos se reproduce un marco basado en el conocimiento que conlleva una diferencia sobre otros sujetos que no han interactuado anteriormente en procesos relativos a empresas matrices y empresas participadas (Buenstorf & Fornahl, 2009) con implicaciones para futuros proyectos.

En este sentido, la renovación estratégica corporativa en una organización con orientación emprendedora incluye identificar o explotar oportunidades de negocio, sin perjuicio de crear simultáneamente o repetitivamente ventajas competitivas e incorporar como resultado del capital humano al aprendizaje organizativo. La investigación del emprendimiento estratégico

ha estado más centrada en el nivel de la empresa matriz. En esta disertación se pretende analizar alguna aportación desde el emprendimiento en serie y el efecto en las empresas participadas donde la cultura corporativa, el capital humano, los recursos y capacidades de la empresa pueden contribuir al descubrimiento, evaluación y explotación de nuevas oportunidades de negocio (Shane & Venkataraman, 2000; Miles & Covin, 2002; Guerrero & Peña, 2013).

La agilidad estratégica es un requisito previo para el crecimiento y el éxito a largo plazo de cualquier proyecto en un mundo cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA) Xing, et al., (2020). Es la capacidad de la organización para renovarse y mantenerse flexible sin perder eficiencia (Doz & Kosonen, 2010). De otra manera, es la secuencia de continuas adaptaciones que permiten que el conjunto de la empresa se adecúe a los continuos cambios sin llegar a detener su ritmo de actividad (Nold & Michel, 2016). Los cambios, acumulados, van generando un nivel de adaptación profundo más o menos perceptible, utilizando un número limitado de recursos para alcanzar un nivel mínimo de logro y satisfacción. En este marco es importante poder contar con la colaboración de figuras clave en todos los niveles organizativos de forma que el cambio estratégico diseñado cuente con el seguimiento y apoyo del conjunto de líderes de la organización. El debate de fondo sobre la agilidad estratégica es cómo los sujetos y organizaciones emprendedoras en serie pueden renovarse e infundir en sus proyectos ideas que tengan una implantación e impacto rápido impactando estratégicamente (Weber & Tarba, 2014).

La agilidad es un concepto amplio en su definición con diferentes opciones de estrategias para la acción (Abbas et al., 2008). La literatura recoge principalmente las ideas o maneras para que el entorno emprendedor sea ágil en cada nivel estratégico incluyendo la sensibilidad estratégica, la fluidez de los recursos y la unidad de liderazgo (Doz, 2020), sin llegar a concretar las palancas que pueden activar la agilidad para la renovación estratégica.

Los sujetos emprendedores en serie pueden lograr una ventaja competitiva a través de la renovación estratégica continua mediante el uso de recursos como el capital humano (Barney, 1991), mejorando las oportunidades que surgen en el entorno y eliminando las amenazas o barreras que puedan surgir. Dado que la renovación estratégica hace referencia a los planes y acciones que los emprendedores ponen en marcha para modificar su ruta y dependencias (Volberda et al., 2001), parece necesario explorar una más ágil y eficaz manera de realizar su actividad principal en adecuación al contexto actual o el previsible en el futuro. El capital humano puede asumir un papel más activo y preponderante para los sujetos emprendedores con el conocimiento como base para la renovación estratégica ágil (Unger et al., 2009).

La capacidad de un sujeto emprendedor para demostrar agilidad estratégica dependerá en gran medida de la capacidad de actuar con rapidez (Xing et al., 2020). La velocidad con la que los mercados, tecnologías y necesidades de los clientes avanza conlleva que los emprendedores en serie adapten su capacidad de respuesta a las exigencias de aquéllos manteniendo su remodelación incremental y la transformación estratégica discontinua (Agarwal & Helfat, 2009). La agilidad estratégica contribuye a que los emprendedores en serie respondan en forma proactiva y se adapten a los entornos cambiantes (Khan & Yasir, 2020).

Además, para valorar el impacto del uso del capital humano como palanca de agilidad estratégica, resulta interesante evaluar el grado de conocimiento del emprendedor y si resulta necesario potenciarlo mediante interacciones con terceros sujetos (Nonaka, 1994). Autores como Thompson (1967) señalan que dentro de las interdependencias que se dan entre los individuos emprendedores existe margen para potenciar el desempeño emprendedor. Por lo tanto, la combinación de recursos favorece producir diferentes resultados. Si el hecho de compartir conocimiento tiene por objetivo mejorar la explotación del conocimiento ya existente

o generar un nuevo conocimiento como resultado de la combinación del existente (Christensen, 2003), es clave analizar cómo generar combinaciones de factores de capital humano más productivas. Autores como Madhok & Tallman (1998) afirman que los individuos emprendedores buscan configurar sistemas de gestión a través de los que se espera lograr un valor superior mediante el uso mejorado de los recursos disponibles.

Más aún, la búsqueda de ventaja competitiva ha estado centrada en el aprovechamiento de los recursos que se encuentran dentro del proyecto emprendido, buscando aprovechar y obtener beneficio de la dedicación a proyectos anteriores. Igualmente se busca reducir carencias en competencias que se confirman necesarias para hacer frente a los requerimientos del mercado (Dyer & Singh, 1988). Dado que las instalaciones, las máquinas y las formas de trabajo continuarán evolucionando en el futuro, la exigencia en una respuesta adaptativa ágil será continua (Reuber & Fischer, 1994). Por ejemplo, autores como Huws (2006) señalan la importancia de implementar capital humano renovado en torno a la innovación para la sostenibilidad de los proyectos.

Por otra parte, la sostenibilidad de las organizaciones conlleva buscar nuevas formas ágiles de gestión que no generen costes adicionales sin retorno significativo, incorporen innovación y aprovechen la transferencia de conocimiento (De Clercq et al., 2013). La agilidad estratégica corporativa requiere crear y mantener mecanismos colaborativos de comunicación que promuevan las iniciativas que fomenten una respuesta rápida a los desafíos del emprendimiento en serie en las diferentes situaciones y circunstancias (Tsilionis & Wautelet, 2022).

Más aún, según los autores Sambanurthy et al. (2003) la agilidad incluye variantes tales como la agilidad del cliente (aprovechando los conocimientos del propio cliente para acelerar la innovación), la agilidad de la asociación (aprovechando las asociaciones estratégicas y las redes

para descubrir oportunidades competitivas) y la agilidad operativa (rediseño rápido y co-creación para maximizar el valor del producto o servicio). Cabe destacar que se requieren capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) para alcanzar y sostener la ventaja competitiva de los negocios pues el entorno es cada vez más interdependiente e incierto. El capital humano muchas veces se encuentra disperso, sin interconexión, lo que resta su potencial valor agregado para la organización (Nold & Michel, 2016). Concentrarlo permitirá identificar con mayor rapidez las fortalezas en su uso y explorar la conveniencia de incorporarlo en red con otros factores de la organización para promover la renovación estratégica corporativa (Choi et al., 2020). Las redes que se generen dentro de la organización a su vez pueden facilitar que se desarrolle la confianza mutua, el compromiso grupal colectivo y el intercambio de conocimiento (Ivory & Brooks, 2018). A su vez, la confianza y conocimiento compartido facilitan avanzar hacia los objetivos corporativos de una manera más ágil (De Clercq et al., 2013) reduciendo posibles desalineaciones internas que entorpezcan el ritmo y dirección de la renovación estratégica, especialmente en momentos de crisis o abandono. La transferencia de conocimiento adquiere así mayor peso específico si consideramos que surge dentro de un contexto particular y un sistema social de intercambio de capital humano (Tairako, 2018). Otros autores destacan su contribución al logro de objetivos y de estrategias compartidas además de facilitar la capacidad de adaptación y agilidad estratégica de las organizaciones emprendedoras (Majid et al., 2019).

El valor añadido del capital humano en el emprendimiento corporativo también ha sido abordado en la literatura desde la perspectiva de la inversión en “emprendimiento corporativo” (“corporate venturing”) por las que empresas existentes invierten o crean nuevos negocios (Sharma & Chrisman, 1999). Se entiende que el capital humano puede contribuir a la estrategia de innovación y renovación corporativa (Ireland et al., 2009) construyendo nuevas capacidades

o desarrollando colaborativamente actividades para dar una más rápida respuesta al entorno. Las nuevas capacidades pueden surgir de la combinación de recursos internos ya existentes a la par que se puedan abrir nuevas acciones contando con las empresas participadas. Meyer (2000) señala las capacidades y experiencia en la gestión como el criterio más utilizado por los inversores de riesgo corporativo esperando lograr rentabilidad y crecimiento. En la misma manera las empresas matrices pueden obtenerlo a través de sus empresas participadas. A diferencia de lo señalado por Thornhill & Amit (2001) señalamos que el capital humano puede contribuir a que el riesgo corporativo se alinee más firmemente con la empresa matriz, aumentando asimismo los beneficios mediante el aprovechamiento del capital humano existente en sus empresas participadas.

Dado que las empresas deben competir en situaciones que requieren cada vez mayor agilidad, resulta de interés conocer cómo una organización puede incentivar maneras de funcionar que permitan obtener ventajas en un corto plazo. Autores como Sambamurthy et al., (2003) señalan que la competición realza el conocimiento que las organizaciones tienen del mercado difundiendo información y reforzando también la percepción del sistema económico inherente a la competitividad. Más aún, Zaheer & Zaheer (1997) afirman que el emprendimiento está asociado a la observación de la información del mercado mediante la alerta y la capacidad de respuesta, donde el conocimiento aparece como un factor principal al que la organización ha de estar conectado, máxime si pretende dar respuesta ágil (Zaheer & Zaheer, 1997). Igualmente, hemos de señalar que el área de “visión basada en recursos” (“resource based view”) apunta a que las organizaciones obtienen su ventaja competitiva en forma de rentas a partir de recursos inimitables e insustituibles (Barney, 1991) y capacidades con las mismas propiedades (Teece et al., 1990). El capital humano cumple ambos requisitos en la medida que los conocimientos,

habilidades y destrezas permiten a las organizaciones generar dinámicas que sean únicas e inimitables.

Cabe destacar que la agilidad estratégica permite a las organizaciones matrices emprendedoras responder rápidamente y adoptar factores propios o de sus empresas participadas para mejorar comportamientos, moldear capacidades y desarrollar conocimientos para el logro de objetivos de renovación estratégica (Cunha et al., 2020). La agilidad aparece como una variable que puede favorecer la renovación del capital humano o degenerarla ya que la descapitalización en capital humano está asociada a un reingreso lento en un nuevo proyecto de emprendimiento (Macnamara, 2015) pues los factores asociados al capital humano pueden degradarse por obsolescencia en la medida que no son activados rápidamente. Los activos estratégicos requieren tiempo y esfuerzo para construirse (Agarwal et al., 2009) y al igual que no se pueden duplicar de inmediato tampoco son rápidamente copiables ni sustituibles.

Por otro lado, el estudio de la agilidad estratégica mediante el aprovechamiento de las empresas participadas “spin out” y “spin in” por parte de las empresas matrices con orientación emprendedora corporativa ha recibido escasa atención en la literatura sobre emprendimiento en serie. Existe un conocimiento limitado sobre el vínculo entre las empresas matrices y sus empresas participadas para la renovación estratégica (Semadeni & Cannella, 2011). Igualmente, es necesario comprender mejor la relación entre ambas además del potencial de una adecuada combinación de su capital humano. En este aspecto, Shane (2000) afirma que el desarrollo de un negocio puede estar influido por el conocimiento previo, donde las empresas matrices surgen previamente a sus empresas participadas. Igualmente se sabe poco sobre el vínculo entre la empresa matriz y las empresas “spin off” después de un evento “spin out” y se sabe aún menos sobre lo que sucede si la “spin out” se abandona posteriormente. Sin embargo,

en esta investigación observamos que el abandono de una empresa participada “spin out” conduce a un cambio claro en la relación con la empresa matriz. Este fenómeno excepcional requiere una mayor investigación pues puede conducir a un excedente de recursos que puede ser reutilizado por la empresa matriz obteniendo beneficios interesantes y en menor tiempo. En este sentido, la liberación de recursos, adecuadamente dirigidos a una nueva empresa “spin in” puede resultar beneficioso si la organización matriz puede reconfigurar estratégicamente dichos recursos. En este estudio analizamos el fenómeno inexplorado de cómo una empresa matriz transfiere recursos del abandono exitoso de una “spin out” para desarrollar aún más la creación de una nueva empresa que será reabsorbida en forma de “spin in”, mostrando evidencias de que existen nuevas vías para aportar valor añadido.

Así, el grado de capital humano de la empresa “spin out” puede servir para potenciar el desempeño de los individuos de la “spin in” cuando el contexto se ve modificado por un nuevo rumbo estratégico que requiere realizar alianzas entre empresas participadas pertenecientes a una misma matriz. En esta línea, autores como Lichtenthaler & Lichtenthaler (2010) presentan el concepto de “capacidad de desorbitación” que hace referencia a la capacidad de la organización emisora “spin out” para transferir conocimientos de forma que su alcance y profundidad causen impacto en la receptora “spin in”. Más aún, las características del propio capital humano tales como el grado y complejidad de la codificación, la facilidad para ser enseñado, la complejidad conceptual, la dependencia del sistema y la observabilidad del producto también influyen en la absorción del conocimiento por parte de las organizaciones receptoras (Zander & Kogut, 1995).

Por otra parte, las alianzas entre empresas como modo para ganar agilidad en la consecución de los objetivos estratégicos han generado diferentes niveles de expectativa y satisfacción, en

función del grado de logro sobre el interés propio de cada organización. Las expectativas de los managers pueden verse cumplidas o truncadas fácilmente si realizan una estimación que subestima el coste de la transacción para la alianza o infravaloran que es una inversión con valor potencial futuro. El valor de una transacción puede ser percibido como un gasto inicial alto y de larga amortización (Madhok & Tallman, 1998). Estos mismos autores señalan que uno de los motivos principales para establecer alianzas o colaboraciones es la intención estratégica de combinar los recursos organizacionales relevantes y las capacidades de varias empresas para la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. De ahí el interés que para las empresas matrices con espíritu emprendedor tenga el hecho de realizar transacciones de transferencia de recursos propios, acciones que no pueden ser observados directamente por los competidores al ser una transacción interna donde el proceso resultante son personas mejor capacitadas, lo que puede revertir en una ventaja competitiva en el tiempo.

Más aún, siguiendo a Madhok & Tallman (1998) la conveniencia de reutilizar los recursos de una organización “spin out” en otra incipiente “spin in” es mayor en la medida que los recursos contienen capacidades tácitas que pueden ser integrados en una cultura compleja y no son fácilmente replicables por otras empresas o, siendo posible, su adaptación requeriría un alto esfuerzo inversor en un tiempo limitado. Además, las similitudes entre las estructuras, las políticas y marco de conocimiento entre ambas organizaciones que pertenecen a una misma empresa matriz permiten a los receptores absorber eficazmente los conocimientos de los emisores (Lane & Lubatkin, 1998). Determinadas empresas pueden no disponer de capacidad o tiempo de desarrollar recursos. Ante esta imposibilidad habrán de buscar los recursos necesarios fuera de su circunscripción. En la medida que no disponen de solvencia tras haber realizado el abandono de un negocio anterior, el acceso a recursos que forman parte del grupo empresarial de la matriz tanto la empresa “spin in” como la “spin out” resultará más

conveniente. Igualmente, puede que, incluso disponiendo de solvencia, los recursos que son necesarios no estén accesibles en el mercado o, si lo están, su adquisición resulte inviable o poco eficaz requiriendo un tiempo excesivo su adaptación. Además, incluso tras su adaptación no queda garantizada su efectividad en determinadas situaciones (Chi, 1994).

En este contexto, señalaremos que las alianzas permiten a las organizaciones crear un entramado de compromisos y fortalezas que superan la relación económico-empresarial, pudiendo contribuir a evitar una posible desfragmentación entre socios al generar un vínculo como una entidad uniforme. No obstante, los mismos elementos que potencian la eficacia de la relación como son el compromiso, la transparencia y una adecuada complementariedad entre socios también complican la transacción (Chi, 1994). Por ello, resulta significativo comprender que las alianzas estratégicas pueden suponer esfuerzos y adaptaciones para configurar una colaboración que se abra a la oportunidad de negocio, a la par que preserve los aspectos que no sean negociables desde la empresa matriz (Madhok & Tallman, 1998). Los mismos autores señalan que estos esfuerzos conllevan igualmente ser conscientes que de la misma manera que algunos rendimientos de la alianza son cosechados con velocidad a corto plazo, otras rentas serán generadas en la medida que la alianza resulte eficiente y los protagonistas de la relación acuerden entendimientos mutuos y una combinación consensuada de sus recursos. Esta afirmación ratifica nuestra propuesta sobre priorizar el uso de los recursos internos disponibles, incluso siendo excedentes tras el abandono de un negocio. Igualmente, las combinaciones eficaces de los factores de capital humano contribuirán a aportar más ágilmente valor agregado neto a las organizaciones emprendedoras. En esta manera, la alianza entre empresas participadas pertenecientes a una misma empresa matriz incluye no sólo compartir recursos y colaborar en estrategias comunes sino también el compromiso de una rápida realización conjunta para la búsqueda de un beneficio colectivo que trasciende lo individual. Dentro de este

marco de alianza, la compatibilidad con el socio resulta ser especialmente importante para conseguir los resultados esperados en un ritmo veloz.

A nivel organizativo, la literatura señala que los equipos más amplios, de mayor experiencia, habilidades y con historial de trabajo conjunto, contribuyen a aumentar con mayor agilidad las probabilidades del éxito emprendedor (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). El trabajo de identidad de los líderes de una empresa matriz puede facilitar más rápidamente la generación de una identidad alineada hacia el emprendimiento corporativo en serie en momentos de necesidad por cambio organizacional en relación a fusiones, adquisiciones o abandonos (Xing & Liu, 2016). En este sentido, los mismos autores señalan que el liderazgo por sí solo no es suficiente para lograr la integración sociocultural en las empresas participadas, siendo necesaria una combinación del trabajo de identidad que realicen los líderes con otros factores organizativos que faciliten dicha integración. El capital humano puede contribuir a aumentar el ritmo de logro emprendedor corporativo por conllevar variables que son transversalizables entre las empresas participadas de un mismo grupo empresarial.

Madhok & Tallman (1998) definen la importancia tanto de la capacidad y habilidades propias del socio de una alianza como de la disposición y compromiso para la colaboración con terceros. Más aún, estos mismos autores argumentan que el resultado de una alianza es un bien colectivo que se genera en manera conjunta y donde los beneficios están disponibles para ambas partes aunque sea de manera diferencial. En esta línea, señalan que el valor de esta colaboración está exclusivamente unido a la alianza y no está disponible fuera de ella, no generándose en situaciones individuales o de ausencia de colaboración entre los socios participantes. Hay que recordar en este sentido la complejidad de las relaciones entre organizaciones, incluso las pertenecientes al mismo grupo empresarial, que atienden a un proceso circular con sus altibajos

y reprocesos (Doz, 1996). Chi (1994) destaca que la ambigüedad causal, aquella que dificulta identificar una relación entre las consecuencias o efectos de un fenómeno con sus estados o causas iniciales, puede ser un factor valorable a la par que un elemento que dificulta la complementariedad entre los socios de una alianza para la agilidad generando asimetrías en la estrategia y ejecución de acciones para un beneficio mutuo. Aún con los riesgos e incertidumbre asociados a la alianza para potenciar recursos y capacidades, la alianza estratégica es interesante (Madhok & Tallman, 1998), máxime cuando se trata de empresas participadas pertenecientes a una misma empresa matriz. La cohesión o desalineación entre los diferentes equipos de las empresas participadas pertenecientes a una misma matriz emprendedora están estrechamente relacionados con la identidad del equipo (Ensley et al., 2002) por lo que resultará necesario trabajar para conseguir una alineación estratégica robusta.

En este marco, señalamos que el conocimiento que adquirieron los trabajadores excedentes tras el abandono del negocio mientras trabajaban para la empresa “spin out” sirve de palanca cuando estos trabajadores pasan a convertirse en los fundadores de una empresa “spin in”, creada o escindidas por oportunidad o necesidad, con plantilla que previamente ha formado parte de proyectos en el mismo sector o mercado, capaces de sumar destrezas a sus empresas a la vez que aportan un valor diferencial frente a otros (Buenstorf & Fornahl, 2009). De esta manera el capital humano adquirido previamente pasa a renovarse adquiriendo protagonismo no sólo por su nueva ubicación sino también por la interacción con nuevos elementos que forman parte del sistema que rodea la nueva ubicación. Esta renovación convierte al capital humano acumulado en un valioso apoyo para las nuevas actividades.

La empresa matriz de orientación emprendedora tomará decisiones que pueden conllevar alianzas estratégicas y colaboraciones diversas. Siguiendo a Madhok & Tallman (1998) el

esfuerzo inversor en generar una alianza estratégica para ganar agilidad puede no verse correspondido en la medida que los esfuerzos iniciales son percibidos como muy exigentes y de largo período de maduración hasta la generación y recogida de retornos. Igualmente, puede existir un riesgo de desequilibrio en la aportación de esfuerzos sin garantía de una recogida proporcional de beneficio. Además, los autores hablan de la necesidad de una adecuada comprensión entre el valor potencial frente al valor logrado comprendiendo que existe la probabilidad de que la alianza llegue a finalizar antes de que cualquiera de las partes llegue a considerarla satisfactoria. En este marco la colaboración y alianza estratégica entre empresas asociadas a la misma empresa matriz con orientación emprendedora presenta la ventaja de que tanto la aportación como el beneficio recogido quedan registrados dentro del mismo grupo empresarial. De la misma manera, la puesta a disposición de recursos y los tiempos de ejecución de la alianza no presentan el mismo nivel de dificultades que el que presentaría una empresa externa al grupo empresarial.

Aún así, las alianzas estratégicas entre empresas del mismo grupo no están exentas de riesgos y dificultades pudiendo fracasar en su colaboración y degradar el vínculo entre ellas, consumir recursos excesivos sin obtener el retorno necesario o generar sinergias ineficaces para crear impacto rápido en la empresa matriz, limitando asimismo oportunidades de alianzas con otras empresas externas. La empresa matriz cumple un rol importante al imponer sistemas que incluyan seguimiento y control, asegurándose de que el uso de los conocimientos adquiridos se aplica de forma continua y con éxito incluso en entornos inciertos (Sun & Anderson, 2012).

Dado que el emprendimiento se desenvuelve en un entorno de incertidumbre, los emprendedores habrán de mantener un equilibrio tanto en el desempeño de sus actividades habituales como afrontando el abandono del negocio, redistribuyendo los recursos de manera

que puedan reforzar negocios maduros o prometedores y aprendiendo del fracaso (Mc Grawth, 1999). La relación entre los socios de una alianza podría diferir dependiendo de la tipología de factores de capital humano que se quiera absorber (Chen, 2004). El tipo de cooperación entre las empresas también puede afectar a la colaboración con socios. Autores como Rezaei-Zadeh & Darwish (2016) señalan que el tipo de alianza influye en la manera de realizar la transferencia de capital humano entre organizaciones y afecta además a su relación como socios. Así, el éxito de la transferencia de capital humano en las alianzas estratégicas dependerá de la relación entre las organizaciones, mientras que en empresas industriales se percibe más la influencia del individuo (Inkpen & Tsang, 2005).

Por otro lado, autores como Khan & Yasir (2020) sostienen que un aspecto importante para la agilidad estratégica reside en una comunicación eficaz en la transferencia de capital humano. Esta se produce cuando el emisor dispone de información completa en forma directa, lo que supone una ventaja. Igualmente, Lane & Lubatkin (1998) mencionan que el modo de aprendizaje para transferir conocimientos complejos requiere de una relación estrecha y una comunicación mutua entre las organizaciones emisoras y receptoras que facilitará la velocidad de comprensión por el receptor del contexto propio del emisor, lo que en el caso de empresas “spin out” y “spin in” pertenecientes a la misma empresa matriz se cumple, aportando menor desequilibrio al no incluir elementos externos de carácter distópico. Las empresas matrices han de saber administrarse en sí mismas a la par que aprender sobre administración de sus empresas participadas con las particularidades que las diferencian (Kimberly, 1979).

En este contexto de equilibrio algunos autores señalan que un tiempo anticipado o retrasado pueden limitar el aprendizaje tras el abandono de un negocio (Corbett et al., 2007). Esta afirmación es coherente con (Madhok & Tallman, 1998) quienes afirman que los beneficios de

una alianza son más variables e inciertos y dependen en gran medida del patrón de inversión relacional en las etapas iniciales por lo que el factor tiempo adquiere un protagonismo significativo a la hora de adquirir ventajas y recoger beneficios. Más aún, en esta disertación se propone un tipo de patrón relacional sobre algunos de los elementos del factor humano, abordando desde una perspectiva práctica la combinación de los factores de capital humano en los sujetos emprendedores en serie.

Dado que la agilidad estratégica es necesaria para que las empresas matrices obtengan y mantengan una ventaja competitiva, la agilidad estratégica permite a las empresas responder de manera efectiva y flexible a las tensiones de su entorno, identificando e integrando nuevas oportunidades mientras enfrentan las barreras resultantes de esos desafíos (Barney, 1991; Jahanmir, 2016; Lewis et al., 2014). La agilidad estratégica se verá reforzada por la capacidad de absorción para adquirir, asimilar, transformar y explotar nuevos conocimientos (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Esto es particularmente cierto para el aprendizaje interorganizacional y la transferencia de capital humano (Flatten et al., 2011; Lane et al., 2006). Por lo tanto, la agilidad estratégica de una empresa matriz permite una transferencia de capital humano más eficiente entre sus empresas propias (Mowery et al., 1996; Wijk van et al., 2008). Investigar cómo se transfieren y reasignan los recursos entre las empresas “spin out” y “spin in” sigue siendo una tarea pendiente en la literatura de empresas corporativas.

Por otra parte, creemos que el emprendimiento y la agilidad estratégica contribuyen a renovar rápidamente un grupo empresarial. Esta se produce en un contexto de tiempo de transferencia de los recursos excedentes de la empresa “spin out” a la empresa “spin in”. Este proceso requiere agilidad en la transferencia para evitar socavar la viabilidad y la orientación estratégica de los nuevos proyectos en la “spin in” (Barney, 1991).

Tanto la capacidad de la empresa matriz para segregarse recursos tras el abandono de la “spin out” como la capacidad de absorción de dichos recursos por la “spin in” serán fundamentales para conectar las competencias centrales con planes de renovación estratégica (Cohen & Levinthal, 1990). De otra manera, la demora en la decisión de abandono del proyecto “spin out” con el consiguiente retraso en la redistribución de los recursos excedentes puede afectar tanto al aprendizaje de nuevos conocimientos como a la generación de emociones negativas en los sujetos del negocio abandonado, lo que ha sido definido como una “muerte sigilosa” (Shepherd et al., 2018). Este es un síntoma que no se manifiesta en un abandono ágil que incluya la redistribución inmediata de los recursos excedentes en otras actividades, a los cuales puede llevarles un tiempo adaptarse y generar valor adicional. En el caso de los recursos de organizaciones que pertenecen a un mismo grupo empresarial resulta interesante señalar que la naturaleza de los recursos y el coste de la transacción de los mismos puede devengar un retorno favorable en un período de tiempo menos prolongado, lo cual reafirma el interés de uso y disponibilidad de recursos propios. Igualmente, resulta más favorable la transacción de recursos propios, reduciendo de esta manera un posible conflicto ante la percepción de una aportación no equilibrada por parte de uno de los socios lo cual puede mermar la relación (Madhok & Tallman, 1998). De esta manera, aunque la percepción de desequilibrio puede ser percibida por una de las empresas pertenecientes al mismo grupo en conjunto el valor se mantiene en una de las empresas del grupo revirtiendo en éste el valor generado.

Resulta de interés trabajar desde la empresa matriz con sus empresas participadas en el refuerzo de generar sinergias en proyectos de emprendimiento como una vía alternativa para generar nuevas oportunidades. De otra manera, la búsqueda de oportunidades apoyada en recursos externos queda en segundo plano dando prioridad a las iniciativas que incluyen recursos propios. En este sentido, autores como Shane & Venkataraman (2000) señalan la importancia

de distinguir entre la alternativa de uso de recursos propios para lograr acceso al emprendimiento y la explotación que de la misma se acabe haciendo. La transferencia de los recursos de una empresa matriz hacia sus participadas evita incurrir en desencuentros con socios si perciben que la inversión necesaria es excesiva o que el valor neto esperado no resulta interesante. El uso de recursos propios implica que el retorno siempre devenga en el grupo empresarial en forma directa o indirecta.

La intervención en segundas empresas ya existentes se incluye dentro del emprendimiento como un fenómeno orientado a incrementar la velocidad de acción, donde la disposición a la participación en el juego es fundamental (Shane et al., 2003).

- **Resumen del capítulo 2**

En el presente capítulo se presenta lo recogido por el análisis teórico en relación al tema de emprendimiento en serie individual y corporativo. Cabe destacar que existe un tiempo de transición desde el abandono del negocio hasta la repetición del emprendimiento. Así, se requiere una decisión ágil para impulsar acciones que refuercen la orientación estratégica emprendedora, adaptando la capacidad de respuesta para el éxito a largo plazo de cualquier proyecto en un mundo cada vez más volátil. También se incluye la manera en la que se ha llevado a cabo la investigación (metodología) para evaluar el impacto del capital humano como base para la toma de decisiones ágiles para la repetición del emprendimiento y finalmente cuál es la contribución que esta investigación pretende aportar en términos de políticas de inversión en capital humano y orientación hacia el emprendimiento.

Este capítulo está centrado principalmente en destacar la literatura sobre las siguientes áreas:

1. En un primer momento se analiza el escenario general y la investigación hasta el momento

en relación al capital humano como fuente generadora de valor para el emprendimiento en serie. En este estudio, la visión del capital humano está estrechamente relacionada con su condición de valor añadido (presente y futuro), para el individuo, las organizaciones, la economía y sociedad. El rol del capital humano se sitúa entre el impacto en los factores externos con la consiguiente generación de crecimiento socioeconómico y el impulso interno consecuencia de mejorar la adaptación de los trabajadores.

2. Se realiza una extensa revisión de la literatura sobre el controvertido tema del fracaso, así como la elección de estrategias de abandono emprendedor. Se repasan la gama de factores de capital humano que influyen en la elección de estrategias para el abandono de los negocios, señalando que el capital humano es un factor clave en contextos que requieren la toma de decisiones de abandono o permanencia en el negocio. Igualmente, se suma un enfoque no negativo sobre el abandono de un negocio por su potencial para contener las semillas de un futuro proyecto exitoso.

3. La revisión de la literatura sobre motivación emprendedora no parece aportar una visión concreta y unificada sobre la misma. Así, se revisan el rango de tipologías de emprendimiento (necesidad u oportunidad, empuje o tracción) como antesala de la toma de decisión de abandono o repetición de la actividad emprendedora individual y corporativa. En definitiva, se recorre la secuencia asociada a las etapas del ciclo de abandono, duelo, aprendizaje, renovación e iniciativa emprendedora hasta la vuelta al emprendimiento en serie.

4. Este apartado se corresponde con una revisión detallada de los principales factores del emprendimiento en serie individual y corporativo desde el punto de vista del capital humano, protagonista para la actividad emprendedora repetida. Se exploran los aspectos de necesidad y

oportunidad buscando concretar los elementos que sustentan el espíritu para la repetición del emprendimiento en forma ágil.

5. Siguiendo la “teoría experiencial” de Kolb (1975) se propone un proceso que presenta combinaciones de diferentes factores de experiencia diversa (formación teórica, acción, observación, personal) que puede explicar el impulso del emprendimiento en serie individual y corporativo.

6. La renovación estratégica y el futuro empresarial de las organizaciones con orientación emprendedora se expone en este apartado. Se muestra la importancia de combinar simultáneamente los factores de capital humano. La capacidad de aprendizaje, superación del abandono y adaptación continuada a entornos cambiantes son señaladas como fundamento para la renovación estratégica emprendedora. La agilidad estratégica aparece como requisito para la sostenibilidad del negocio y vía para la consecución de los objetivos de emprendimiento individual (a corto plazo) y corporativo (más a largo plazo). Se muestra el potencial que tiene para la sostenibilidad del negocio el aprovechamiento de los recursos existentes o la incentivación de nuevos recursos y alianzas con empresas participadas o socios externos

3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO Y METODOLOGÍA

3.1. Descripción del contexto de emprendimiento en serie individual.

- Análisis de los datos de emprendimiento en serie individual.
- Método “Qualitative Comparative Analysis” (QCA).
- Datos y muestra del estudio de emprendimiento en serie individual a corto plazo.
- Condición de resultado del emprendimiento en serie individual.

3.2. Descripción del contexto de emprendimiento corporativo.

- Condiciones predictoras del emprendimiento en serie corporativo.
- Análisis de los datos de emprendimiento en serie corporativo.
- Método etnográfico. Fenomenología.
- Datos y muestra del estudio de emprendimiento en serie corporativo a largo plazo,
- Condición de resultado de emprendimiento en serie desde una perspectiva corporativa y a largo plazo.
- Resumen del capítulo 3.

3. DESCRIPCION DEL CONTEXTO Y METODOLOGIA

Esta disertación aporta un marco teórico y práctico sobre cómo la agilidad estratégica influye en la toma de decisiones para el emprendimiento en serie individual y corporativo, aspectos de creciente interés para los investigadores sobre el emprendimiento. Utilizando dos estudios y el trasfondo del capital humano abordamos esta cuestión. El primer estudio examina mediante un análisis semi-cualitativo cómo los elementos del capital humano pueden a corto plazo favorecer una decisión ágil de repetir la creación de nuevos negocios tras haber abandonado un proyecto anterior, mediante el emprendimiento en serie individual a corto plazo. El segundo estudio utiliza la metodología cualitativa para explorar si el uso ágil de los recursos excedentes derivados del abandono de un negocio puede impactar favorablemente a largo plazo en la renovación estratégica de una empresa matriz de carácter corporativo emprendedor. En ambos estudios se pretenden encontrar evidencia de una relación positiva entre el capital humano y la toma de decisión hacia el emprendimiento en serie.

El emprendimiento, en contraposición al empleo dependiente, puede definirse en términos de autonomía e independencia donde el individuo por su cuenta y riesgo utiliza su capital humano, social y económico en un negocio (Arum et al., 2004). Así, autores como Lin et al., (2000) señalan que cuanto más tiempo una persona trabaje por cuenta propia, menos probable es que abandone el negocio en el que se encuentra.

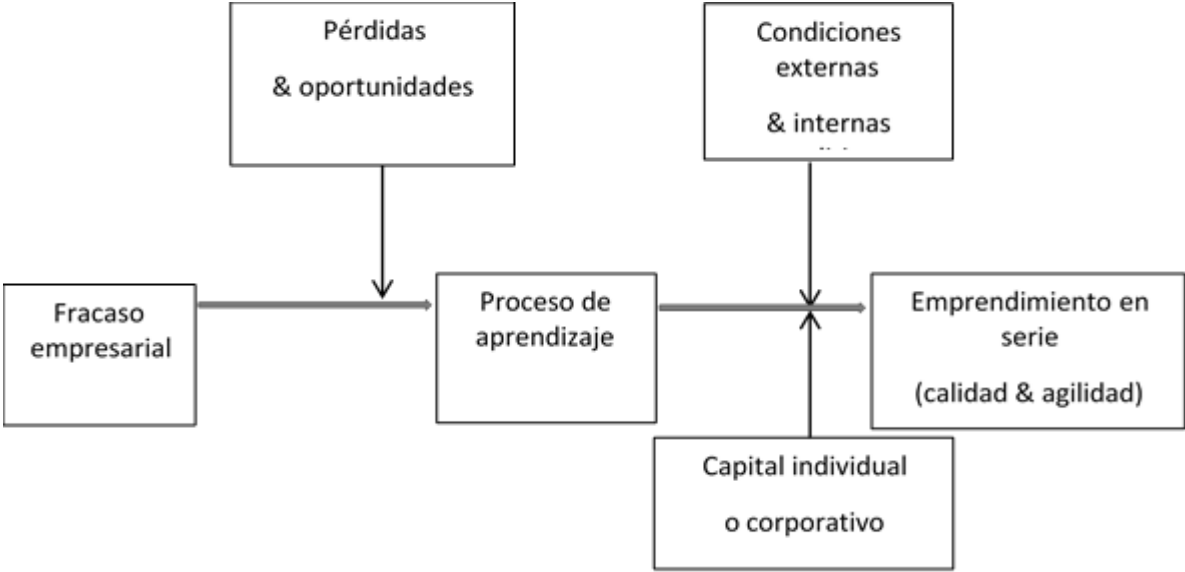
El crecimiento de un proyecto emprendido depende no sólo de los recursos accesibles, sino que incluye también la capacidad empresarial y de gestión del emprendedor (Penrose, 2009). En este contexto algunos autores afirman que la capacidad emprendedora, asociada al nivel de desempeño emprendedor, se almacena como capital humano no sólo en el sujeto emprendedor

sino también en el equipo emprendedor (Kirschenhofer & Lechner, 2012) registrando así un enfoque individual y corporativo tal como hemos realizado en esta disertación.

En este marco, no sólo resulta importante el bagaje emprendedor corporativo sino también la experiencia individual en el emprendimiento, dado que en la medida que los emprendedores en serie acumulan experiencias y aprendizaje saben mejor cómo identificar, valorar y explotar oportunidades (Cope, 2005). Igualmente, el grado de experiencia de los emprendedores en serie es importante y sugiere que más experiencia es mejor (Kirschenhofer & Lechner, 2012). Los mismos autores señalan que los emprendedores en serie son emprendedores habituales que se embarcan en una nueva aventura empresarial después de haber abandonado un negocio anterior por lo que cuentan con capital humano y experiencia empresarial acumulada. Por ello habrán de estar atentos a las oportunidades y las necesidades de recursos existentes, utilizando su experiencia y el aprendizaje logrado para construir organizaciones más robustas. En la medida que la oportunidad puede conllevar adaptación, también se requiere para el emprendimiento en serie una dimensión de mente abierta, en línea con la generación de nuevas ideas y el proceso de aprendizaje organizacional. Este consiste en la adquisición, difusión y uso del conocimiento (Argote et al., 2003). Las nuevas ideas conllevan a su vez modificaciones en el ritmo, la estructura, el modo de hacer y la selección de los agentes intervinientes en el proceso de emprendimiento. Estas acciones pueden suponer un cambio sustancial en la trayectoria estratégica competitiva habitual, especialmente si se producen situaciones de incertidumbre. Así, los emprendedores en serie pueden tomar la decisión de adaptarse ágilmente a los cambios del mercado y tecnología (Peng et al., 2021). Por otra parte, existen circunstancias por las que el emprendedor optará por el abandono de un negocio. La mentalidad emprendedora conlleva la capacidad de identificar y explotar oportunidades sin tener en cuenta los recursos actualmente bajo su control (McMullen & Kier, 2016). La visión puede incluir el abandono de mercados y

negocios como la opción de oportunidad. En esta circunstancia, la experiencia juega un papel importante a la hora de influir en la decisión de entrar o abandonar un proyecto emprendido. Así, la evolución de los mercados y la tecnología puede venir impulsada por la innovación o imitación. También evoluciona la población de empresas a través de la entrada de otras nuevas empresas, la competencia generada y el flujo de renovación y salida de otras (Chang, 2009). El mismo autor señala que la correlación, dentro de la industria, entre las tasas de entrada y abandono es positiva y más fuerte donde (1) la demanda del mercado es menor; (2) el costo fijo es mayor; 3) el grupo de posibles participantes es más grande; 4) el capital inicial es menor; (5) las empresas de la industria tienen una menor propensión a la búsqueda de oportunidades y (6) el sistema de producción tiene una interdependencia más débil entre las actividades que lo componen. En la siguiente figura incluimos la secuencia relativa a la trayectoria del emprendimiento en serie:

Figura 14 Trayectoria emprendedora en serie en economías emergentes tras fracaso empresarial
 Fuente: adaptado de Guerrero & Espinoza-Benavides (2021).



Dada la naturaleza integradora de esta investigación, se exploran varios antecedentes y factores de la motivación emprendedora tras el abandono de un negocio incluyendo igualmente diferentes perspectivas de análisis. Hemos escogido diferentes enfoques metodológicos de naturaleza cualitativa para comprobar las hipótesis recogidas en el capítulo anterior. En el mismo esquema que la revisión de la literatura donde se observan separadamente el enfoque individual y corporativo, describimos el contexto, los métodos y datos utilizados en la investigación.

La mentalidad emprendedora incluye la capacidad de ser dinámico, flexible y autorregulador en referencia a las cogniciones y permite adecuarse a los entornos dinámicos e inciertos. Las condiciones de adaptación son importantes para la consecución de los proyectos empresariales (Haynie & Shepherd 2009) y refuerzan las estrategias de competitividad y sostenibilidad del negocio, pudiendo realizarse cambios sobre las relaciones de causa y consecuencia que surgen entre las diferentes variables del negocio y el entorno.

La noción de causalidad juega un papel clave tanto en la literatura de estrategia como de organización y una de las maneras de ordenar y facilitar el estudio de las relaciones de causa y efecto es por medio de tipologías que describen las relaciones causales de los factores contextuales, estructurales y estratégicos, ofreciendo configuraciones que pueden usarse para predecir la varianza en un resultado de interés. Esto resulta necesario para la estrategia emprendedora al ser integradoras de múltiples relaciones causales dado que los negocios tienen naturaleza compleja e interdependiente al igual que la tiene el éxito en el emprendimiento. (Fiss, 2011). Por otra parte, la lógica de la consistencia de la naturaleza sistémica de las tipologías incluye supuestos limitantes para la investigación por sus inconsistencias, compensaciones o elementos irrelevantes.

En este contexto, el método QCA puede aportar al estudio de las tipologías valor agregado al análisis de conjuntos ambiguos. Escogemos este método buscando dar una mejor explicación de cómo las causas se combinan para crear un resultado de modelado más directo de la equifinalidad en las configuraciones para el emprendimiento en serie. El concepto de equifinalidad hace referencia a que un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por una variedad de caminos diferentes (Katz & Kahn, 1978) ampliando la perspectiva común sobre las relaciones causa y efecto al implicar la asimetría causal (Ragin, 2008) donde las causas que conducen a la presencia de un resultado de interés pueden ser bastante diferentes de las que conducen a la ausencia del resultado, en un contexto de nociones sobre suficiencia y necesidad para definir los efectos causales. En esta disertación analizamos cómo hay diferentes caminos para los factores del capital humano que conducen al emprendimiento en serie. Más aún, de esta manera pretendemos identificar cuáles son los aspectos críticos (núcleo) en una tipología, es decir, qué condiciones causales evidencian una fuerte relación causal con el resultado de interés y qué elementos no son esenciales (periféricos) para comprender la estructura causal de un tipo dado que la evidencia de una relación causal con el resultado es más débil (Fiss, 2011).

3.1. Descripción del contexto de emprendimiento en serie individual

Cabe destacar que el proceso de creación y abandono de negocios es un importante motor de la evolución de la economía, donde la literatura ha indagado menos sobre la “persona causa” detrás de dinámica (Hessels et al., 2011). El abandono de un negocio puede ser un indicador del aprendizaje empresarial y su efecto en el posterior compromiso empresarial puede ser una fuente importante de la evolución de las industrias y las economías. El compromiso empresarial puede verse como un proceso que incluye sucesivos niveles de participación (Grilo & Thurik,

2005) tales como las intenciones de establecer una empresa y la actividad real de puesta en marcha de la misma. Esta afirmación de los autores se encuadra en un contexto donde una reducción masiva y la reestructuración de muchas grandes empresas han dado paso a un determinado número de empresas pequeñas y jóvenes en un contexto de incertidumbre socioempresarial.

En relación a la supervivencia del negocio, la literatura señala que las empresas dirigidas por emprendedores en serie tienen una duración mayor que las dirigidas por emprendedores por primera vez. En la medida que la calidad está asociada a la probabilidad de supervivencia del negocio (Carbonara et al., 2020) los emprendedores con mayor grado de capital humano, logrado éste durante la necesidad u oportunidad vividas, pondrán el foco en los conocimientos que, por su experiencia, les han aportado un resultado de mejor calidad. El emprendedor puede influir en la supervivencia de su proyecto a través de los recursos que aporta al negocio, tales como su capital humano, que podrán incidir tanto en su desempeño emprendedor como en el logro de estrategias que aumentan las perspectivas de supervivencia de la empresa (Wiklund & Shepherd, 2003). También aportará su deseo de logro y un determinado grado de motivación hacia el emprendimiento (Arribas & Vila, 2007).

Igualmente, dado que la experiencia anterior en el mismo sector aumenta la probabilidad de minimizar el riesgo de fracaso, a diferencia de estar empleado por terceros que no lo minimiza, podemos afirmar que los emprendedores en serie pueden verse beneficiados de la experiencia anterior y aumentar el nivel de supervivencia empresarial.

En este contexto los investigadores han puesto el foco en comprender la “escalera empresarial” (Van der Zwan et al., 2010) como un concepto mediante el que los autores analizan en cinco fases el tránsito emprendedor, concluyendo que resulta difícil pasar de pensar en iniciar un

negocio a tomar medidas para crearlo. Sin embargo, una vez se ha iniciado el proceso emprendedor parece más sencillo el tránsito hacia un nuevo negocio. Los mismos autores señalan que vinculado con la teoría del capital humano (Becker, 1964) un abandono empresarial puede verse como un indicador del capital humano empresarial acumulado (conocimiento, habilidades y experiencia). El capital humano puede servir de palanca y tener un efecto impulsor sobre la probabilidad de participar en el emprendimiento. El abandono puede generar beneficios para el emprendedor, la organización y la economía en general (DeTienne, 2010).

El colectivo de los emprendedores en serie representa un subgrupo significativo de emprendedores (Westhead et al., 2005). En el mismo contexto, Daviddson (2006) indica que existe evidencia empírica de que los niveles más altos de capital humano aumentan la propensión de un individuo a participar en actividades de creación de empresas. Igualmente, el capital humano emprendedor hace referencia al conocimiento, las habilidades y la experiencia de un individuo relacionados con la actividad emprendedora (Hessels et al., 2011).

Los empleados con experiencia previa como empresarios tienen más probabilidades de aspirar a crear un negocio propio que aquellos sin dicha experiencia (Hyytinen & Ilmakunnas, 2007b). En este contexto, autores como Masuda (2006) señalan que los problemas de financiación parecen la mayor barrera de disuasión para el emprendedor. La ayuda financiera brinda la oportunidad a personas que simplemente desean ser emprendedores, pero no es el único factor para personas que se preparan para ser emprendedores. Más aún, es poco probable que emprendedores cuyo fracaso está centrado en la falta de habilidades tengan aspiraciones de comenzar de nuevo. Por el contrario, sus aspiraciones emprendedoras serán mayores si ha sido un resultado externo a sus habilidades (Hyytinen & Ilmakunnas, 2007b). Masuda (2006) en su estudio sobre el espíritu empresarial señala que las aspiraciones no están conectadas con las

realizaciones por lo que parece necesario buscar diferentes palancas que lleven desde la intención hasta la decisión emprendedora.

Autores como Plehn-Dujowich (2010) señalan que una alta cualificación contribuye a que el emprendedor mantenga su negocio en funcionamiento si es lo suficientemente rentable. Por su parte los emprendedores poco cualificados abandonarán sus negocios de baja calidad para ingresar al mercado laboral. Los emprendedores en serie crean y abandonan empresas hasta encontrar negocios suficientemente rentables.

En este marco, la experiencia emprendedora tanto con emprendimientos fallidos como en negocios de éxito supone un aprendizaje. Más aún, cuanto mayor sea el número de experiencias emprendedoras, mayor será el grado de conocimientos, destrezas y habilidades que aportará a los emprendedores en serie (Sarasvathy et al., 2013). Igualmente, mayor será la ventaja que obtendrán del capital humano por ser un factor inimitable, dimensionable, transversalizable y no sustituible. En este marco, se produce un proceso de crecimiento personal del emprendedor al pasar a un aprendizaje activo, basado en lo aprendido.

Dado que los proyectos de emprendimiento eficaces crecen y sobreviven y que los ineficaces decrecen y fracasan (Jovanovic, 1982), los emprendedores en serie han de adaptar su grado de capital humano a las diversas situaciones de sus negocios, generando una dinámica de retroalimentación donde los éxitos les permiten experimentar con redes empresariales persistentes, abanicos de recursos y acceso a vías útiles para futuras oportunidades (Sarasvathy et al., (2013). En esta línea se manifiestan Carbonara et al., (2020) que señalan que el emprendimiento en serie es un subproducto del proceso de aprendizaje por el que se aprovechan las experiencias y los conocimientos del primer negocio y se aplican a los negocios futuros.

No obstante, no sólo es interesante comprender qué transforma a un emprendedor en un emprendedor en serie, sino también qué factores sirven de palanca para su elección de oportunidad en la repetición de la acción emprendedora tras completar el abandono de un negocio anterior. Así, según la literatura los emprendedores en serie son individuos altamente cualificados que enfrentan una nueva oportunidad cuando encuentran una opción rentable. A diferencia de ellos, los emprendedores portfolio generalmente son sujetos con menor calificación que invierten parte de su capital en una nueva empresa para mitigar un problema de disminución de la productividad en su negocio inicial (Carbonara et al., 2020). En resumen, los mismos autores señalan que tanto los emprendedores por primera vez como los emprendedores en serie, generalmente se enfocan hacia empresas de buena calidad. Los emprendedores portfolio pueden administrar negocios de alta y baja calidad dado que cuanto mayor sea el grado de capital humano mayor será el impacto positivo en la calidad de resultados del nuevo negocio. Más aún, concluyen que el aumento de la calidad de resultados del nuevo negocio aumenta la probabilidad de que sea dirigido por un emprendedor en serie. Además, indican que la interacción entre el grado de capital humano y la calidad empresarial respalda que las altas habilidades y la calidad empresarial generalmente se asocien con un emprendedor habitual. Finalmente concluyen que la motivación de los emprendedores para permanecer en su negocio es más fuerte si tienen altas habilidades y suficientes recursos para la gestión del negocio.

Aún así, podemos encontrar autores como Westhead et al. (2005) quienes observaron que los emprendedores portfolio tienen más recursos y capacidades organizativas (habilidades, conocimientos, etc.) que los emprendedores en serie por lo que existe un espacio para el debate bajo el prisma de la investigación del capital humano y los emprendedores en serie .

Otros autores como Cefis et al., (2021) manifiestan que el efecto de puerta giratoria de entrada y abandono de los negocios vincula el abandono a la “responsabilidad de la novedad” de manera que los emprendedores que no tienen experiencia pueden carecer del nivel de capital humano suficiente para sobrevivir en una industria. Más aún, queremos señalar que los emprendedores en serie van adquiriendo progresivamente un mayor nivel de capital humano de manera que la “responsabilidad de la novedad” irá minimizando su impacto incluso en situaciones de creación y abandono de negocios en diferentes sectores. Así, esta afirmación es coherente con Schumpeter (1934), quien señala que la innovación tiene impacto en las empresas vinculadas a tecnologías, productos y procesos de producción antiguos.

Nuestra hipótesis de partida es que varias configuraciones basadas en el capital humano pueden conducir a la repetición del emprendimiento en serie individual a corto plazo. Identificamos cinco condiciones que representan la construcción del capital humano y se esperaba que condujeran a la condición de resultado (es decir, el emprendimiento en serie). Estas condiciones representan las dos subdimensiones del capital humano, definidas como el capital humano general y específico. La edad del emprendedor y la formación emprendedora como factor del capital humano general se espera que sean condiciones necesarias para el emprendimiento en serie. La experiencia de abandono de negocios, emprendimiento portfolio y la experiencia con ángeles inversores son medidas de capital humano específico. Creamos una condición dicotómica para la edad temprana al codificar a las personas que tienen 45 años o menos como 1 y 0 de otra manera (Mas-Tur et al, 2015). Este grupo de edad se confirma como el más activo en actividad emprendedora. Las personas que recibieron capacitación y formación empresarial se codificaron como 1 y como 0 los que no lo recibieron. La experiencia positiva de abandono del negocio se codifica 1 para las personas que abandonaron un negocio por razones no financieras, como jubilación, venta u otras razones personales y 0 si tuvieron razones

financieras para la interrupción del negocio (es decir, alta deuda, bancarrota o baja rentabilidad). La condición de emprendimiento portfolio se codifica como 1 para las personas que poseían y administraban al menos un negocio establecido (42 meses o más) además de emprender en serie y 0 en caso contrario. Las personas que tuvieron una experiencia de inversión ángel en los últimos 3 años recibieron una puntuación de 1 y otras personas que no tuvieron esa experiencia fueron codificadas como 0. Todas estas variables representan algún tipo de teoría, acción, observación y experiencias emprendedoras personales (Kolb, 1975). Nuestro modelo se puede resumir de la siguiente manera: Emprendimiento en serie = $f(\text{capital humano}) = f(\text{edad de la persona emprendedora, formación emprendedora, experiencia positiva de abandono de negocios, emprendimiento portfolio, experiencia de inversión ángel}) + e$ (otras variables no especificadas en el modelo).

- **Análisis de los datos de emprendimiento en serie individual**

La literatura reconoce que las variables individuales en sí mismas no pueden producir el resultado o dar la explicación sobre problemas que generalmente tienen una causa multivariable (Dul, 2016). El mismo autor señala que es más probable que las combinaciones complejas de condiciones únicas expliquen (es decir, que sean suficientes) el resultado y puedan además aportar una explicación plausible. Aún así, si bien no resulta habitual que las condiciones suficientes únicas produzcan el resultado, las condiciones necesarias únicas que permiten que ocurra el resultado son habituales y en el caso de que no se encuentren en su nivel adecuado, el resultado no tendrá lugar.

Se supone que los atributos del capital humano son sistemáticamente interdependientes en lugar de aislados (Greckhamer, 2013; Pajunen, 2008). Esperamos que su impacto combinado conduzca a una iniciativa empresarial ágil en serie que requiere el uso del Análisis Cualitativo

Comparativo (QCA) que fue desarrollado por Charles Ragin en la década de 1980. Se trata de la herramienta que más directamente está relacionada con la teoría de conjuntos (Schneider & Wagemann, 2012), rama de la lógica matemática que estudia conjuntos, es decir, colecciones de casos de interés que son frecuentes y a partir de los que buscamos resolver cuestiones sobre sus propiedades y relaciones (Guide, 2013).

Los mismos autores apuntan que QCA se diferencia de otros enfoques de teoría de conjuntos por su foco de interpretación causal, el uso de las tablas de la verdad que permiten visualizar y analizar las características centrales de la complejidad causal a diferencia de otros métodos basados en la teoría de los conjuntos.

- **Método “Qualitative Comparative Analysis” (QCA)**

Según Guide (2013) la teoría de conjuntos es la rama de la lógica matemática que estudia conjuntos siendo éstos considerados como colecciones de casos de interés para la investigación. Los métodos cualitativos a menudo realizan comparaciones y el contraste de diferentes casos, buscando patrones comunes o múltiples vías causales, principalmente con muestras de tamaño reducido sin el beneficio de la lógica y los conjuntos formales y las matemáticas asociadas. Igualmente, el mismo autor señala que los métodos cuantitativos se han alejado en gran medida de los conjuntos y la consideración de casos completos y sus relaciones, hacia el análisis de las variables que segmentan los casos en sus componentes de variables individuales asumiendo relaciones lineales y aditivas mientras emplea diferentes técnicas cuantitativas, mayormente probabilidad estadística, poniendo el foco en comprender la contribución única de una variable en particular e independientemente de los valores de otras variables o contexto con los correspondientes límites de los supuestos y técnicas matemáticas tales como la necesidad de un número amplio de casos.

“Qualitative Comparative Analysis” (QCA) o (“Análisis Cualitativo Comparativo”), según relata el autor, es un método teórico de conjuntos para observar las relaciones causales y, como tal, es apropiado para estudiar varios tipos de condiciones. Se trata tanto de un enfoque de investigación como de una técnica de análisis de datos. Al igual que con otros métodos, el enfoque debe recoger todas las fases del proceso de investigación, incluyendo la muestra (o selección de casos), la recopilación de datos, el análisis y la interpretación de los resultados. Igualmente indica que QCA también puede complementar la investigación y las evaluaciones cualitativas, cuantitativas o de métodos mixtos tradicionales, particularmente cuando el tamaño de una muestra tiene un rango de tamaño pequeño a mediano (entre 10-50 casos), sin perjuicio de que pueda ser utilizado en tamaños de muestra más grandes.

No obstante, apunta, resulta conveniente analizar el número de condiciones en relación con el número de casos (no el número absoluto de condiciones) en búsqueda del indicador más bajo posible. En concreto, el número de combinaciones de condiciones aumenta exponencialmente a medida que se incluyen más condiciones en el análisis. Como resultado, puede superar fácilmente el número de casos empíricos en el análisis. Esto genera un problema conocido como “diversidad limitada”. Para evitar este problema, se debe priorizar y luego limitar el número de condiciones incluidas en el análisis. (Guide, 2013). Finalmente, los resultados de QCA se pueden utilizar para aportar información en los análisis cuantitativos tradicionales mediante la identificación de factores clave a incluir o excluir de los modelos estadísticos.

El enfoque en QCA está en los casos más que en las variables. Más específicamente, el método analiza las características comunes o patrones de similitud entre los casos que comparten el mismo resultado cualitativo y puede identificar condiciones necesarias únicas en especie, es decir cuando la presencia de las condiciones es necesaria para la presencia del resultado (Dul,

2016). Más aún, el mismo autor añade que la probabilidad de que una sola condición sea necesaria aumenta si la condición es parte de configuraciones suficientes que han sido seleccionadas. Así, una de las limitaciones de este método está en tomar como base modelos interactivos que tienen en cuenta todas las configuraciones posibles, aumentando sus matrices de datos con la cantidad de condiciones causales incorporadas a la par que dicho volumen restringe el número de condiciones causales analizadas simultáneamente pudiendo condicionar la actuación del investigador (Fiss, 2011).

Más aún, señala que QCA es apropiado cuando hay varias configuraciones o combinaciones de condiciones que conducen a un resultado. Así, facilita estudiar situaciones en las que existen razones para creer que un resultado podría ser el resultado de varios caminos causales diferentes y que las condiciones solo pueden mostrar su efecto causal en combinación con otras condiciones, en línea con el caso de emprendimiento individual en serie que nos ocupa en esta disertación.

El método permite realizar un análisis causal donde se pueden examinar simultáneamente las características individuales de cada uno de los 61 emprendedores que han sido observados para este estudio. A diferencia del análisis correlacional como la regresión que analiza los efectos netos de una variable, QCA investiga un conjunto de condiciones causales que conjuntamente conducen a un resultado (Ragin, 2008). El método se basa en el álgebra booleana donde la presencia o ausencia de una condición es una condición necesaria o suficiente para que ocurra un resultado. Una condición necesaria denota que un atributo dado debe estar presente para que suceda un resultado. Las condiciones se consideran suficientes cuando pueden dar cuenta de un resultado por sí mismas. Aquí un conjunto de condiciones necesarias constituye una suficiencia para que se produzca un resultado. Sin embargo, como generalmente hay más de un conjunto

de condiciones (es decir, recetas causales), es posible estudiar las condiciones que por sí solas son necesarias pero insuficientes, mientras que los conjuntos en sí mismos son caminos innecesarios pero suficientes que conducen a un resultado (Ragin, 2008).

QCA combina las fortalezas de los métodos cuantitativos y cualitativos tradicionales si bien difiere de ellos lo cual trasciende los enfoques cualitativos y cuantitativos existentes, no sustituyéndolos, pero sí completándolos en determinadas circunstancias (Guide, 2013). Este método puede agregar valor a los enfoques analíticos de datos tradicionales ya que se enfoca en identificar las contribuciones de condiciones únicas suficientes pero no necesarias que aumentan el resultado. Así, este método considera las complejidades de las condiciones (configuraciones) que producen el resultado e identifica configuraciones suficientes pero no necesarias que producen el resultado.

Autores como Fainshmidt et al., (2020) destacan seis principales ventajas de QCA tales como, en primer lugar, la versatilidad para trabajar con tamaños de muestra amplia incluso habiendo sido diseñado para trabajar con tamaños de muestra inferiores a los requeridos para el análisis de regresión estándar. En segundo lugar, resulta adecuado para identificar múltiples configuraciones de condiciones causales que son suficientes para un resultado dado. En tercer lugar, permite la equifinalidad de diferentes combinaciones de condiciones causales que pueden conducir al mismo resultado. En cuarto lugar, permite soluciones asimétricas para la ausencia y presencia de un resultado pues las condiciones causales que conducen a la ausencia de un resultado no han de ser necesariamente las inversas de las que conducen a la presencia del mismo resultado. En quinto lugar, es posible mantener reducido el número de condiciones causales ya que este método no tiene un sesgo de variable omitida, a diferencia del análisis de regresión donde si se omiten variables independientes relevantes entonces disminuye la

explicación o, si la ausente está correlacionada con las variables incluidas, las estimaciones aparecerán sesgadas. Por último, utilizar QCA para extraer de los datos sin procesar ejemplos específicos de cada una de las configuraciones, posibilita participar en una exploración cualitativa adicional y ampliar el análisis a través de estudios de casos.

En otro sentido, este método presenta una serie de limitaciones que los autores Fainshmidt et al. (2020) describen como la forma de calibración, especialmente si es manual, que puede restar valor a la validez de los datos. En segundo lugar, prueba la suficiencia pero no la necesidad, por lo que no es frecuente poder inferir que una condición causal es necesaria. No obstante, en el caso que nos ocupa es posible explicar todos o casi todos los resultados observados y concretar que determinadas condiciones causales específicas están constantemente presentes o ausentes en todas las configuraciones que conducen a los resultados observados. En tercer lugar, los mismos autores comentan que los resultados producidos por QCA se vuelven cada vez más complejos en la medida que se incrementa el número de condiciones causales; en cuarto lugar, no es una técnica estadística para la prueba de hipótesis en el sentido de inferencia de muestra a población, puesto que desde su origen no fue concebida para evaluar la probabilidad de que los patrones que descubren sean el resultado de la casualidad (Braumoeller, 2015). Por último, formular hipótesis sobre configuraciones de condiciones causales supone un escenario retador ya que el número de configuraciones posibles se duplica con cada condición causal adicional ampliándose el escenario de interpretación.

Otro de los aspectos valorables de QCA es que no asume previamente que cada condición tiene un efecto causal independiente del resto de condiciones lo cual resulta de interés en nuestro estudio. Es decir, que solo hay un camino causal hacia un resultado, que una condición causal tiene el mismo efecto sobre un resultado cuando se suma a diferentes combinaciones de

condiciones y que la presencia o ausencia de un resultado siempre requiere la misma explicación (Guide, 2013). Más aún, el método tampoco requiere que los datos subyacentes tengan una distribución normal, bien porque esta suposición no resulta válida o porque exista incertidumbre de que dicha suposición no sea adecuada o no resulte fácil de comprobar, especialmente por tratarse de muestras pequeñas.

Uno de los aspectos destacables es crear una tabla de verdad en el que se incluyan los datos sobre las condiciones y el resultado de interés, pasando a resumir las relaciones entre las combinaciones de condiciones y el resultado de interés. Según Guide (2013) la tabla de verdad es el dispositivo analítico central en QCA que resume las condiciones nítidas, cada fila agrupa un subconjunto de prácticas con combinaciones idénticas de puntuaciones, analizando también las condiciones difusas en un rango codificado que va de 0 a 1. El propósito de una tabla de verdad es identificar qué combinaciones de actividades y características a nivel de la práctica están vinculadas con un resultado "positivo" (p. ej., emprendimiento en serie ágil tras salida de un negocio anterior) y qué combinaciones están vinculadas con un resultado "negativo" (p. ej., emprendimiento en serie tardío o potencialmente lento).

Es necesario tener en cuenta la importancia de recopilar y analizar los datos disponibles con una lógica de QCA desde el inicio. Según Guide (2013) al producir una tabla de verdad utilizando condiciones con valores nítidos, los investigadores deben agrupar las prácticas con valores de condición idénticos en una sola fila que también debe identificar si todas las prácticas con esta combinación de valores tuvieron un desempeño alto, deficiente o tuvo mixto en el resultado de interés. Como regla general, cuanto mayor sea el número de variables incluidas en el estudio de QCA, mayor será el número de residuos lógicos. Incluso se pueden imputar valores de resultado a los restos lógicos lo cual permite agruparlos junto con los datos reales observados

ampliando la declaración de los resultados si bien implica la imputación de valores de resultado a un amplio número de casos en función de solo unos pocos casos observados.

Más aún, hemos de tener en cuenta que para cada combinación única de condiciones presentes o ausentes la tabla de verdad debe identificar la cantidad de casos en cada una de las condiciones examinando igualmente el grado en que la pertenencia de los casos a esta combinación de condiciones es un subconjunto o no perteneciente al resultado de interés. De esta manera, cuando la puntuación es menor o igual que la puntuación del conjunto del conjunto de resultados para todas las prácticas con una combinación idéntica de condiciones presentes o ausentes, la columna "Suficiente para el resultado" en la tabla de verdad tomará un valor (1) para ese grupo de casos lo que indica que una combinación particular de condiciones presentes o ausentes está vinculada con un alto rendimiento en el resultado en cuestión. En todos los demás escenarios, la puntuación del conjunto "suficiente para el resultado" tomará un valor de 0.

En nuestra investigación realizamos un análisis de suficiencia utilizando un algoritmo de tabla de verdad. La tabla de verdad muestra todas las combinaciones lógicamente posibles (es decir, 32 combinaciones para 4 condiciones) junto con configuraciones que se observan empíricamente (Greckhamer et al., 2013; Ragin, 2008). Un puntaje de 1 denota una pertenencia como miembro "completamente entrante", mientras que un puntaje de 0 significa una pertenencia como miembro "completamente afuera".

Este documento adopta las notaciones comunes en QCA introducidas por Fiss (2011). Más específicamente, los círculos negros denotan la presencia de una condición y los círculos abiertos representan la ausencia de una condición. Los espacios en blanco indican una situación de "no me importa" en la que la ausencia o presencia de una afección no tiene una relación

causal con el resultado de interés (Campbell et al., 2016). Las condiciones incluidas tanto en las soluciones parsimoniosas como en las intermedias se consideran condiciones centrales y se marcan como círculos grandes (Fiss, 2011). Las condiciones con círculos más pequeños aparecen solo en la solución intermedia. Como resultado, desempeñan un papel periférico (Fiss, 2011) o contribuyente (Campbell et al., 2016) en la solución. El conjunto de soluciones parsimoniosas es una versión simplificada de la solución compleja que utiliza supuestos simplificadores y presenta las condiciones más importantes que no pueden omitirse en ninguna solución denominándolas “condiciones centrales” (Fiss, 2011) las cuales son identificadas en forma automática por QCA. Así, la diferencia entre la solución parsimoniosa y la compleja es que la solución compleja excluye los casos contrafactuales simplificando en forma sesgada y limitada, mientras que la solución parsimoniosa incluye cualquier combinación contrafactual que pueda contribuir a una solución lógica a la vez que más simple (Pappas et al., 2021).

Hemos incorporado en este estudio un análisis de casos negativos de manera que nos permita abundar en la interpretación y análisis de los datos. El análisis de casos negativos se usa dentro del enfoque metodológico cualitativo para construir y fortalecer el rigor de la investigación buscando reforzar nuestra hipótesis y resultados. Así, sirve de revisión de hipótesis a medida que surge cada nuevo caso negativo o desviado.

- Datos y muestra del estudio de emprendimiento en serie individual a corto plazo

El proyecto GEM es una base de datos bien establecida que se utiliza en numerosos estudios relacionados con el espíritu empresarial (para más detalles, véase Alvarez et al., 2013). Los datos para este documento provienen de la Encuesta de población adulta de España 2014 del proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). La razón para elegir España como contexto en este estudio fue porque, a partir de 2014, la actividad empresarial en España todavía estaba

por debajo de sus niveles anteriores a la crisis (es decir, 2007). Más aún, de acuerdo con los datos publicados en Directorio Central de Empresas (DIRCE) a partir de 2014 se confirma una tendencia ascendente de evolución progresiva del número de empresas, después de un descenso mantenido durante seis ejercicios (esto es, desde 2008). Se incluyen a continuación datos referidos a lo mencionado:

Tabla 1. Evolución de empresas.

Fuente: INE, DIRCE (2006-2018).

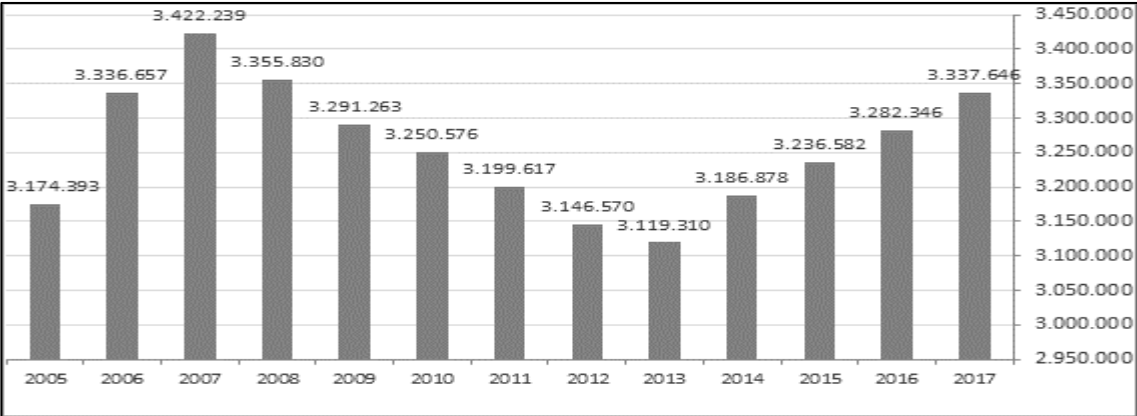
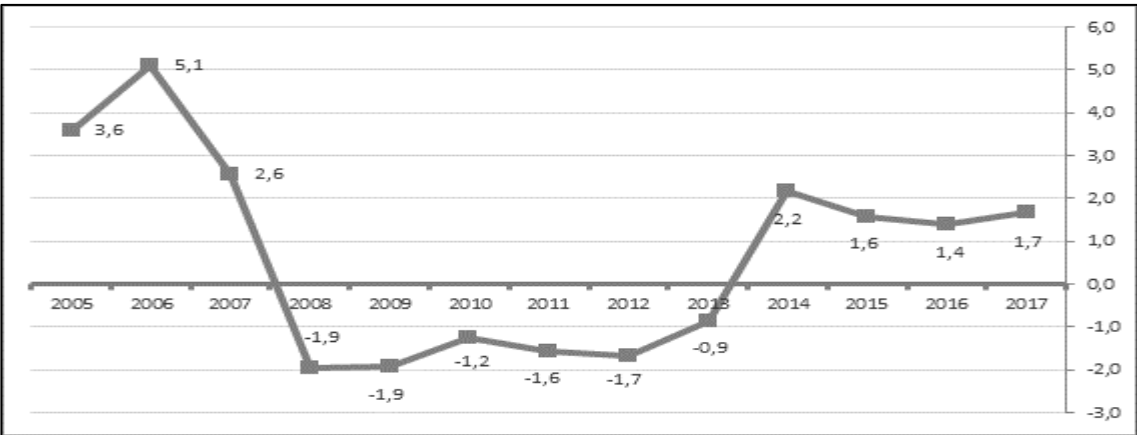


Tabla 2. Tasa de variación anual en el número de empresas.

Fuente: INE, DIRCE (2006-2018).



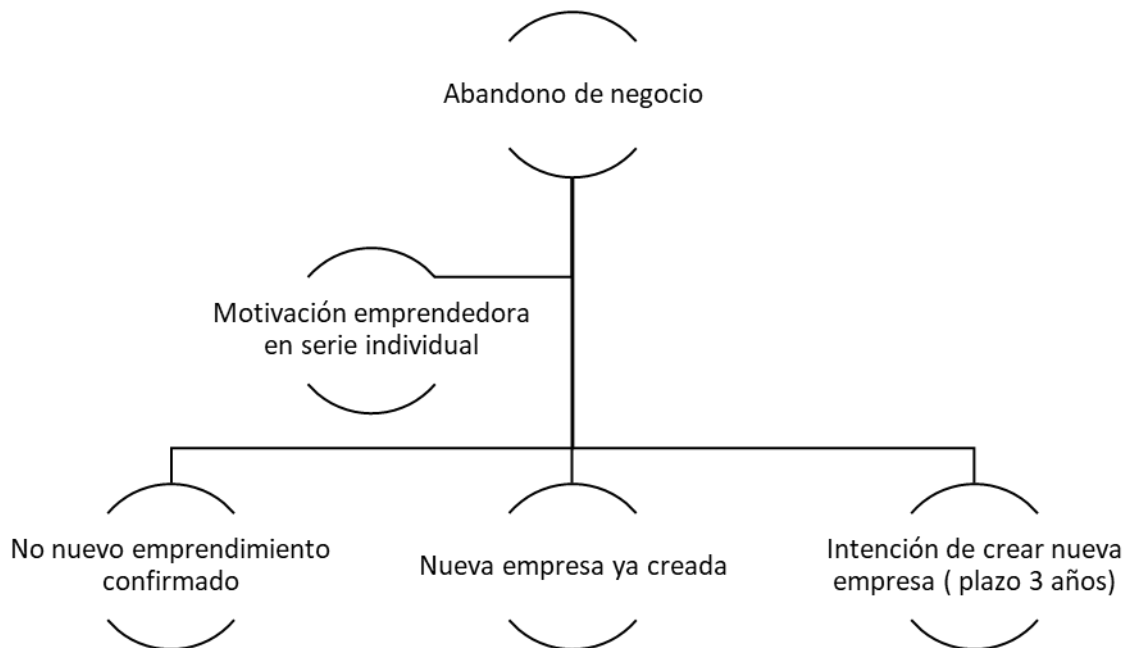
Cabe destacar que, como datos para este estudio, entre los más de 25.000 emprendedores que participaron en la encuesta de 2014 identificamos por primera vez una submuestra de empresarios que tuvieron una salida de negocios en los últimos 12 meses (N = 401). Luego, eliminamos a las personas que no tenían intención de lanzar una nueva empresa en los próximos tres años, lo que redujo nuestra muestra final a 61 empresarios. Entre los emprendedores seleccionados, distinguimos entre dos tipos de emprendedores: los que ya se volvieron a involucrar en la creación de una nueva empresa (es decir, emprendedores en serie rápidos) siendo (N = 18) y otros que tenían la intención de lanzar un nuevo negocio en los próximos 3 años (es decir, emprendedores intencionales en serie) siendo (N = 43).

- **Condición de resultado del emprendimiento en serie individual**

El lapso de tiempo para regresar al emprendimiento puede variar desde un par de meses hasta varios años (Amaral et al., 2011). Sin embargo, como se señaló anteriormente, debido a nuestro enfoque en distinguir entre las personas emprendedoras que se volvieron a involucrar en forma ágil en el espíritu empresarial y las que no lo hicieron, no consideramos a las personas que podrían convertirse en emprendedores en serie después de más de 3 años. En la Figura 15, estas personas se muestran como aquellas que definitivamente no están volviendo a entrar en el espíritu empresarial. La vuelta al emprendimiento se puede definir de varias maneras diferentes. En nuestro caso, los emprendedores que repiten son individuos que realizaron un abandono de negocio reciente (en los últimos 12 meses) y también crearon una nueva empresa emergente que tiene menos de 3 meses. Por lo tanto, la condición de resultado en este estudio es el "emprendimiento en serie individual ágil", que se codificó como 1 para los emprendedores que crearon una nueva empresa (menos de 3 meses) (ver Figura 15). Las personas que causaron un abandono el negocio anterior en los últimos 12 meses y tenían la intención de crear una nueva empresa dentro de los 3 años se codificaron como 0.

Figura 15. Escenario de estudio del emprendimiento en serie individual a corto plazo

Fuente: propia.



3.2. Descripción del contexto de emprendimiento corporativo

Esta sección pretende mostrar la importancia de las organizaciones y la industria con relación al emprendimiento corporativo en serie, en el contexto global del desarrollo de dos trabajos empíricos en esta disertación. Así, el emprendimiento corporativo en serie puede impactar en la organización mostrando resultados sobre diversos ámbitos (Morris et al., 2009). Dado que un impacto significativo de la industria es el desarrollo de nuevas empresas, resulta también muy relevante el diseño de nuevos modelos de negocio que generan valor y el acceso a nuevos mercados para el emprendimiento. Igualmente, resulta destacable el impacto producido sobre la renovación estratégica de un grupo empresarial como deriva del emprendimiento en serie corporativo. La industria es una actividad en la que los diferentes participantes compiten por una cuota de mercado dentro de un contexto de oportunidades y amenazas. Una de las claves para la supervivencia en el entorno industrial es la adaptación al cambio constante,

comprendiendo que el aprovechamiento de las diferencias entre competidores es fundamental. Por ello, el capital humano puede ser una de las diferencias aprovechables para el emprendimiento en serie corporativo.

Globalmente, la industria de automoción continúa revisando y agilizando sus operaciones en respuesta a un mercado cada vez más competitivo donde cumplir con objetivos exigentes requiere continua eficacia de respuesta (Barton & Delbridge, 2001). Bajo estas circunstancias las organizaciones alcanzan sus objetivos utilizando “habilidades innovadoras de los individuos de manera más efectiva” (OCDE, 1998b). Autores como Kenney & Florida (1993) hacen referencia a una hibridación entre la producción, la innovación y el trabajo intelectual y físico.

En este contexto, estando el estudio empírico sobre emprendimiento corporativo en serie enfocado en un grupo empresarial de la industria de automoción, se incluyen datos emitidos por Sernauto, Asociación Española de Proveedores de Automoción fundada en 1967, donde se muestra que el mercado de la automoción presenta las siguientes cifras para España:

Figura 16. Datos Automoción en España.

Fuente: <https://www.sernauto.es> (página oficial SERNAUTO).

- 2º productor de vehículos en Europa
- 1º productor de vehículos industriales en Europa
- 8º productor de vehículos a nivel mundial
- 17 plantas de fabricación de vehículos
- Más de 1.000 empresas fabricantes de equipos y componentes
- 4º productor de componentes a nivel europeo
- Efecto tractor tecnológico y económico
- +10% del empleo de la industria manufacturera
- 15 centros tecnológicos y 10 clústeres de automoción

Adicionalmente, la misma asociación en relación al sector de equipos y componentes para la automoción en España presenta las siguientes cifras:

Tabla 3: Sector de equipos y componentes en España

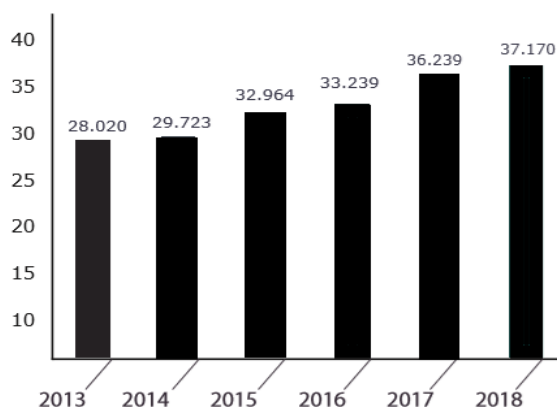
Fuente: <https://www.sernauto.es> (página oficial SERNAUTO)

Facturación	30.200 M (€)
Empleo estable	212.500 personas
Exportación	17.900 M (€)
Inversión (i+D+i)	1.075 M (€)
Cadena de valor (al vehículo)	➤ 75%

En el mismo marco Sernauto presenta la evolución de la facturación (millones de euros) en el sector de componentes de automoción en el período 2014 a 2018:

Tabla 4: Facturación en el sector de equipos y componentes de automoción en España.

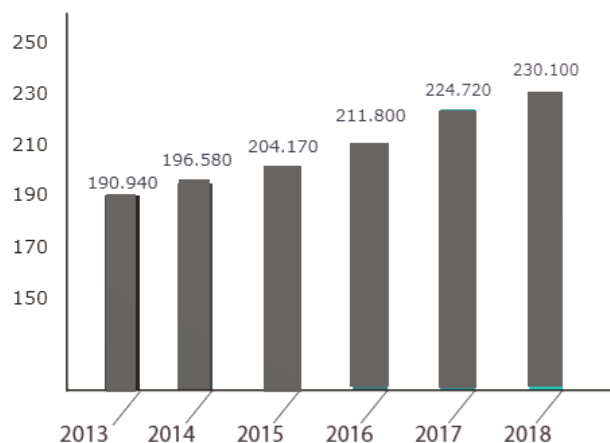
Fuente: <https://www.sernauto.es> (página oficial SERNAUTO)



Más aún, en el contexto de los datos de evolución del empleo en el sector de componentes de automoción en el período 2014 a 2018:

Tabla 5: Evolución del empleo en el sector de equipos y componentes en España

Fuente: <https://www.sernauto.es> (página oficial SERNAUTO)



En este marco, la Agenda sectorial de la industria de automoción en su informe completo de 2017 publicada por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad señala que el sector de la automoción se enfrenta a un modelo de negocio disruptivo en el que tendrán un papel importante las tecnologías de información y comunicación (TICS) y las empresas de telecomunicaciones. Dentro de las claves para el impulso de esta industria se incluye el factor del capital humano como base para continuar siendo una industria diferenciada y reconocida internacionalmente apostando por el talento, impulsando la cualificación profesional adaptada a las necesidades reales y manteniendo la productividad de un sector que apuesta por la formación donde es necesario una optimización de los costes indirectos ligados al capital humano. Según Fernández (2017) sobre las características del empleo creado en la recuperación 2014-2016, entre las manufacturas, que representan casi el 14% del empleo creado desde 2013, destaca la fuerte aportación al mismo del sector de automoción

Aún así, la reducción de determinados puestos de trabajo en producción debido al avance de la

automatización y robotización es un fenómeno que se ha venido produciendo durante décadas. El avance tecnológico puede extender la influencia de una amenaza de la automatización sobre el empleo. Cada disminución exponencial en el esfuerzo crea un aumento exponencial igual y opuesto en las capacidades (Frey, 2015) dando un espacio de protagonismo al desarrollo del capital humano.

Las organizaciones industriales, incluidas las de automoción, se mueven en un contexto que facilita la competencia: ciclos de vida de productos delimitados, convergencia de tecnologías, alto nivel de gastos de capital y requerimientos en innovación y desarrollo I+D (Gnyawali & Park, 2009) además de alta incertidumbre que puede desfavorecer la tendencia a la cooperación, incluso entre empresas de un mismo grupo organizativo. Las empresas que están en un mismo grupo o son estructuralmente equivalentes pueden comportarse de manera similar y disfrutar de rendimientos compartidos (Gulati et al., 2000).

Por otra parte, dentro de su estrategia las organizaciones buscan posicionarse en el contexto de “coopetición” en una búsqueda simultánea de la cooperación y la competencia entre empresas no exento de dificultades a nivel individual, organizacional e interorganizacional donde incluimos a las empresas matrices con sus empresas participadas (Raza-Ullah et al., 2014). No obstante, la “coopetición” facilita la integración del intercambio, la absorción y la integración exitosos del conocimiento (Bouncken & Kraus, 2013) para lo que se requiere un mapa mental compartido por el que se realice por la empresa matriz una gestión activa para definir para las empresas participadas qué compartir, con quién, cuándo y bajo qué condiciones” (Levy et al., 2003). La perspectiva competitiva se basa en intereses divergentes a expensas de los competidores mientras que la perspectiva cooperativa se basa en intereses convergentes (Padula & Dagnino, 2007). Los mismos autores señalan que en este apartado el principal interés es

lograr objetivos comunes y no individuales por medio de acciones colectivas en lugar de individuales. El rendimiento de una empresa está positivamente relacionado con el rendimiento generado por otras empresas, En esta disertación se muestra una relación interempresarial donde la empresa matriz, las empresas “spin out” y “spin in” todas se ven beneficiadas en la dinámica de dependencias interempresariales.

Los beneficios de las organizaciones que funcionan en dinámica cooperativa están orientadas a compartir costos, aumentar su capacidad, alcanzar economías de escala, reducir ciertos riesgos y obtener acceso al conocimiento y otros recursos (Basterretxea et al., 2019). No obstante lo anterior, tal como señalan la cooperación estratégica no implica que los intereses privados de las empresas pierdan su relevancia y las empresas pasen de un comportamiento impulsado por el interés propio a un comportamiento orientado al interés colectivo. Dicho de otra manera, significa que los intereses de las empresas pueden alinearse entre sí buscando el interés común que impulse a las empresas involucradas a comenzar a cooperar, tal como ocurre entre una empresa matriz y sus empresas participadas (Gulati et al., 2000).

Más aún, la mayoría de las cooperativas de trabajo asociado españolas destacadas se encuentran integradas en la Corporación Mondragón un grupo empresarial diversificado y diferenciado de otras corporaciones por el grado de descentralización de la gobernanza corporativa (Basterretxea et al., 2019), concepto que ha sido definida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1999) como el conjunto de relaciones entre la administración de una empresa, su directorio, sus accionistas y otras partes interesadas, que proporciona la estructura para fijar los objetivos de la empresa, los medios para lograrlos y hacer un control efectivo del desempeño. Esta afirmación tiene similitud con la relación entre la empresa matriz y las empresas participadas donde el concepto de red diferenciada (Bartlett

& Ghoshal, 1999) sugiere que la centralización limita la iniciativa de la empresa “spin out” y “spin in” y en consecuencia puede reducir el intercambio de conocimientos dentro del propio grupo corporativo (Tsai, 2002). El mismo autor señala que en un contexto corporativo el capital humano se relaciona con el proceso por el cual el conocimiento de una empresa se ve afectada por el grado de capital humano de otra del mismo grupo (Tsai, 2001).

La cooperación es más fácil cuando las cooperativas se enfrentan a entornos en crisis en los que las empresas competidoras cooperan fuertemente para sobrevivir (Basterretxea et al., 2019) siendo la intercooperación un factor clave para la sostenibilidad a largo plazo. Igualmente, la cooperación puede surgir como resultado de las demandas influyentes de un cliente común, creando activamente interdependencias entre dos organizaciones (Dubois & Fredriksson, 2008) competidoras o de un mismo grupo empresarial.

- **Condiciones predictoras del emprendimiento en serie corporativo**

Nuestra segunda hipótesis de partida es que los excedentes de capital humano pueden conducir a la renovación de las empresas matrices de carácter emprendedor y sus empresas participadas. Identificamos condiciones primarias y secundarias de capital humano que se espera que conduzcan a resultados que reflejen la renovación estratégica y la agilidad estratégica. Estas condiciones representan subdimensiones de capital humano general y específico. Los años de capacitación y el conocimiento acumulado por los empleados de una organización, conjuntamente con una búsqueda de compensación desde la empresa por el esfuerzo inversor en éstos, son factores de capital humano general que se espera sean de valor añadido y queden compensados a largo plazo al ser clave en situaciones en las que tomar decisiones acertadas para gestionar los negocios directamente relacionados con una empresa matriz (Cooper et al., 1994). Dichas decisiones pueden conllevar la motivación y necesidad de adaptarse mediante la

adquisición o integración de nuevos conocimientos para realizar empleos o tareas alternativas (Gimeno et al., 1997). También señala que la experiencia en el sector, los escenarios económicos vividos por la matriz, otras situaciones de desarrollo empresarial y los escenarios de transferencia o de ajuste previos experimentados dentro del grupo empresarial son elementos propios de capital humano específico, no tan fácilmente transferibles y directamente relacionados con el emprendimiento en serie.

- **Análisis de los datos de emprendimiento en serie corporativo**

La literatura reconoce que el capital humano general de las empresas emprendedoras tiene relación positiva con el crecimiento y renovación del negocio después de los primeros 5 años (Gimeno et al., 1997). Los mismos autores señalan que las empresas emprendedoras con elevado capital humano logran un equilibrio al llegar a compensar el esfuerzo inversor previo realizado con el crecimiento y renovación estratégica en mayor medida que aquellas organizaciones con menor dimensión de capital humano. Más aún, señalan que la experiencia anterior de la empresa matriz en la gestión del grupo empresarial, como capital humano general, conlleva tener que aprender o incorporar nuevos conocimientos. Finalmente, a diferencia de lo mencionado en la literatura sobre la limitación asociada al capital humano específico que conlleva quedarse reducido a situaciones más acotadas (Shepherd & Wiklund, 2006), en nuestra investigación el valor del capital específico sigue vigente y reforzará la posición de la matriz al aplicarse dentro del mismo contexto empresarial (sector de automoción) reduciendo, a diferencia de lo señalado en la literatura, la dificultad de no ser fácilmente transferible.

En este marco, la experiencia previa organizativa conlleva una actualización en función de las últimas experiencias de emprendimiento. El proceso de toma de decisión para abordar un nuevo emprendimiento analizará las alternativas dentro de un marco de racionalidad acotada (Simon,

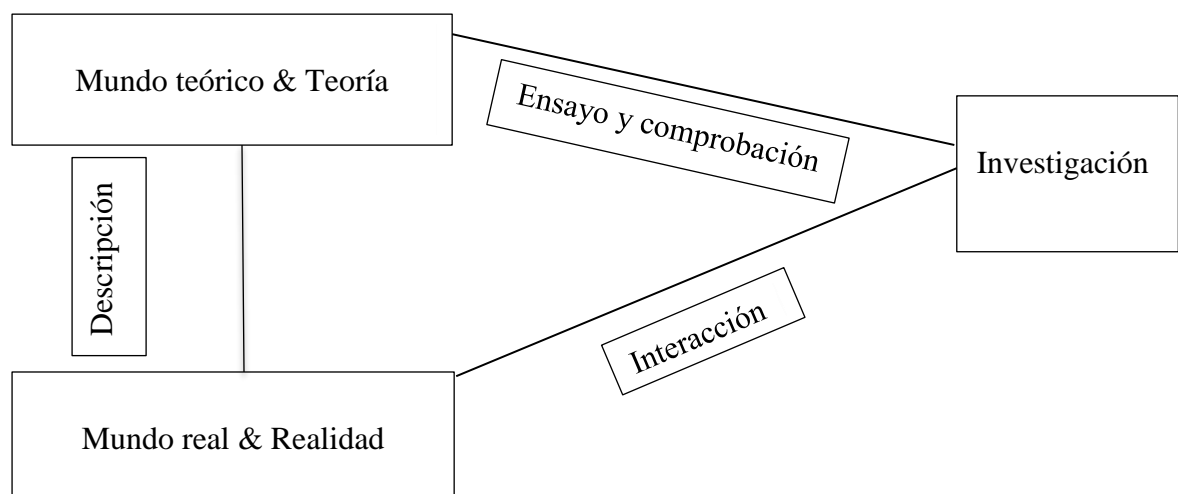
1959). Según el autor, dicho análisis profundizará sobre la viabilidad de alcanzar el objetivo propuesto, la búsqueda de la mejor opción en base a experiencias previas y qué estrategia emplear para el éxito donde la probabilidad de supervivencia y la tasa de rendimiento a largo plazo se verán incluidas en la decisión escogida. Además, dicha decisión irá alineada con la expectativa de un resultado deseable, utilizando el capital humano acumulado existente además de los registros de experiencia acumulada y su historial de éxitos y fracasos (Radner, 1975).

- **Método etnográfico. Fenomenología**

La metodología cualitativa no sólo sirve para explorar y describir situaciones, sino que también facilita el desarrollo de las investigaciones para obtener explicaciones significativas ante un fenómeno (Lee & Lings, 2008). Más aún, autores como Saunders et al. (2009) señalan que esta metodología resulta adecuada para situaciones que se producen en el contexto organizativo. En la siguiente figura se recoge el enfoque sobre teoría, realidad e investigación.

Figura 17: Teoría, realidad e investigación.

Fuente: adaptada de Avis et al., (2012)



Entre los aspectos clave en el proceso de investigación cualitativa según Barrera et al., (2012) destacan el registro y la sistematización de información entre la recolección y generación de información y la comprensión o interpretación de ella. Los mismos autores comentan que lo complejo en este tipo de investigaciones es que la información está relacionada con percepciones, actitudes, opiniones o apreciaciones. Por ello, hemos buscado incorporar métodos que aporten robustez científica al estudio realizado.

En esta investigación sobre el emprendimiento en serie corporativo se utiliza la etnografía, buscando obtener una imagen realista y acertada, comprendiendo a los interlocutores, sobre el fenómeno en relación al abandono empresarial de una “spin out” por parte de la empresa matriz y el regreso al emprendimiento en serie a través de la creación de una “spin in“. Además, se incluye la fenomenología, siendo con la etnografía, dos métodos de estudio de investigación cualitativa en el área de las ciencias sociales. Así, mientras que la etnografía pone el foco en la experiencia grupal, la fenomenología se centra en las experiencias individuales de los participantes.

La etnografía, como método más relevante en la investigación cualitativa, no tiene un sistema fundamental de recogida de datos si bien incluye la observación, las entrevistas y datos secundarios (Lee & Lings, 2008). Los mismos autores señalan la importancia de que el investigador conozca de primera mano la situación siendo consciente de que no puede influir en la misma. Así, el investigador aborda el objeto de estudio y busca comprender e interpretar una situación que interactúa con un contexto más amplio. Se trata de analizar e interpretar la información de un trabajo de campo cuyos datos (información verbal y no verbal) consisten en experiencias textuales de los protagonistas del fenómeno o de la observación realizada en el ambiente natural para comprender lo que hacen, dicen y piensan sus actores, además de cómo

interpretan su mundo y lo que en él acontece (Murillo & Martínez, 2010). Los mismos autores señalan que el investigador, de primera mano y a través de la observación como principal estrategia para obtener información, puede obtener una visión global junto a la comprensión interna de la vida organizativa dado que supone describir e interpretar los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes del contexto empresarial de emprendimiento en serie corporativo, poniendo el foco en ganarse la aceptación de los participantes además de comprender la cultura organizativa. Además, aparece la perspectiva externa por la propia interpretación que realiza el investigador quien va generando categorías y asociaciones entre los fenómenos observados y las posibles teorías explicativas de la realidad objeto de estudio.

Más aún, indican que mediante la etnografía se estudia la vida social humana, generalmente vista "en primera mano de lo que la gente dice y hace en contextos particulares" enfocada en comprender un fenómeno dentro de su etapa natural. Por lo tanto, la etnografía es una forma de estudiar una cultura, la cultura organizacional, aprender de las personas directamente involucradas en una situación o evento para comprender su visión (Hammersley & Atkinson, 2007; Hammersley, 2006). La etnografía, se añade, tiene aplicación en la investigación de las organizaciones y el emprendimiento en serie corporativo. Igualmente, la inmersión en una situación es una manera natural de comenzar a estudiar cualquier tema sobre el que no se tiene conocimiento (Lee & Lings, 2008). Dado que la cultura no se puede observar directamente y los investigadores no siempre pueden acceder a los aspectos clave de una organización, se hace necesario obtener evidencias del trabajo de campo e incluir los argumentos, comportamientos o pensamientos de los participantes literalmente (Spradley, 2016; Plowman, 2016).

Utilizando la observación participante como el método principal para la recopilación de información y como la técnica predominante de recopilación de datos, los conceptos y las

asociaciones con los factores observados pueden conducir al establecimiento de modelos, de hipótesis o teorías de la realidad estudiada (Myers, 1999). Más aún, en nuestra investigación sobre el emprendimiento en serie corporativo a largo plazo optamos por las entrevistas semiestructuradas por su menor rigidez que las entrevistas estructuradas y aún incluyendo preguntas tipo los entrevistados pueden contestar de manera espontánea, sin quedar limitados a escoger una respuesta concreta entre las existentes. Igualmente permite una dinámica más fluida para los investigadores lo que les permite adaptarse a los entrevistados y a sus respuestas potenciando entrevistas más dinámicas, flexibles y abiertas.

Igualmente, incluimos la fenomenología en nuestra investigación ya que aporta información sobre la experiencia subjetiva vivida bajo una perspectiva individual de los participantes y complementa a la etnografía que aporta un estudio sistemático de la vivencia con una perspectiva colectiva e incluso cultural corporativa. La fenomenología se interesa por el cómo las cosas son experimentadas desde la perspectiva de primera persona (Sanguino,2020). Además, permite abordar los eventos que se salen de la tipicidad, tales como el abandono de un negocio o la creación de uno nuevo desde la determinación histórica y de contexto (Schutz, 1993). Los elementos de esa historia biográfica que implica al sujeto son, según Barrera et al, (2012), los que determinan las motivaciones que el sujeto puede tener para actuar y más en concreto, para llegar a emprender en serie tras el abandono de un negocio anterior.

De esta manera, desde la etnografía se pone el foco en el escenario natural organizativo donde la situación tiene lugar y el investigador entienda el “mundo simbólico” asociado. La fenomenología contribuye a conocer cómo una experiencia puede ser diversa según cada participante quien la describe desde su propia interpretación. (Moreno López, 2014). Cabe señalar que la información obtenida en las entrevistas fue contrastada, en la medida de lo

posible, con documentación adicional (informes y memoria de sostenibilidad, informes de gestión, noticias en prensa, etc).

- **Datos y muestra del estudio de emprendimiento en serie corporativo a largo plazo**

Dentro de la investigación cualitativa en torno a las empresas participadas “spin out” y “spin-in” como un paso de selección inicial, buscamos empresas matrices que actuaran en los mercados mundiales exhibiendo actividad de empresa corporativa emprendedora. Se identificaron varias corporaciones en España buscando una muestra suficientemente amplia y robusta que se adecuase al perfil objetivo para la investigación. Tras el procedimiento de selección aplicado en estudios anteriores se utilizaron cuatro factores como criterio de selección (Miller, 1983; Zaragoza-Sáez & Claver-Cortés, 2011): innovación, proactividad, asunción de riesgos y capital social-relacional. Además, los resultados económicos, las certificaciones y las homologaciones alcanzadas por las organizaciones se consideraron como evidencia del desempeño de la empresa. Después del escrutinio, la empresa que parecía más adecuada para nuestros criterios y objetivos de investigación fue la empresa FEG, una firma de cooperativas de trabajadores, ubicada en la región vasca de España. La empresa es una gran empresa que opera bajo el paraguas de M. C., un grupo empresarial español líder con casi 75.000 empleados, integrado por cooperativas que son empresas autónomas e independientes con filiales de producción, diversificación de sectores y mercados y oficinas corporativas en 41 países y ventas en más de 150 países.

En este contexto, cabe mencionar que las cooperativas de trabajo asociado buscan mantener y generar empleo sostenible en los territorios en los que están presentes según sus principios cooperativos (Flecha & Ngai, 2014; Redondo et al., 2011) aplicando una gestión particular que incluye, entre otros mecanismos, la relocalización de trabajadores cuando su centro de trabajo

ha sido abandonado buscando una nueva ubicación para ellos en otros puestos de trabajo dentro del grupo empresarial cooperativo; dicha práctica incluye la coordinación del proceso de movilidad desde la empresa matriz de los empleados excedentes de sus empresas participadas abandonadas. En la búsqueda de mantener la confidencialidad y el anonimato tras haber informado verbalmente sobre las metas y el desarrollo de la investigación se recogen nombres de las empresas en forma de seudónimos que reemplazan los nombres originales.

En 1996 la empresa FEG (proveedor líder de soluciones completas para la industria de automoción) y la empresa estadounidense International Telephone & Telegraph (un proveedor de frenos y electrónica para la industria) crearon conjuntamente la empresa denominada SOU (es decir, la empresa “spin-out”). La actividad principal de la compañía era fabricar pinzas frontales, una pieza de freno en automóviles, para un cliente superior exclusivo. SOU pronto se convirtió en una “spin off” rentable de FEG. Más tarde, en 1998, una empresa alemana (es decir, GER) adquirió ITT y, en consecuencia, SOU. Así, SOU creció hasta alcanzar un tamaño de 130 empleados y 60 millones de euros de ingresos por ventas anuales. En 2012, FEG compró la participación accionaria de GER en SOU.

Simultáneamente, los miembros de la junta y los trabajadores de FEG comenzaron a considerar cómo renovar estratégicamente y reforzar la posición de la empresa en el mercado. Ante el cierre de SOU en 2012, un año después en 2013, FEG adquirió SIN, una empresa de nueva creación (es decir, una empresa “spin in”). SIN era un fabricante en el sector emergente de la industria de vehículos eléctricos de servicios públicos con una fuerza laboral de 50 empleados e ingresos por ventas anuales de aproximadamente 5 millones de euros. La respuesta de FEG resume la agilidad estratégica como empresa matriz que Hemmati et al (2016) considera como sensibilidad organizacional, compromiso colectivo y fluidez de recursos.

Se aplicó un enfoque de entrevista semiestructurada para recopilar la información de la empresa matriz FEG y sus dos empresas participadas, SOU y SIN. El hecho de que las entrevistas no estuvieran excesivamente reguladas proporcionó a cada entrevistado la oportunidad de reflexionar sobre eventos y acciones clave (Hermanowicz, 2002). Los entrevistados agregaron ideas sobre sus experiencias relacionadas con eventos pasados y hechos que consideraron importantes además de cubrir los temas centrales relevantes para el estudio. Al mismo tiempo, el equilibrio entre la relación orientada a la persona y la tarea fue significativamente cuidadoso, debido a los antecedentes emocionales vinculados a algunas experiencias de los participantes (Marshall & Rossman, 1999). Managers y ejecutivos influyentes, tres participantes de cada una de las tres empresas (es decir, FEG, SOU y SIN), proporcionaron rica información y visión general de la situación: este hecho fue esencial para la investigación ya que nos permitió obtener un acceso más fácil a los interlocutores necesarios evitando datos sesgados (Huber & Power, 1985). Dado nuestro enfoque en una empresa matriz con una “spin out” cerrada con éxito y la transferencia de recursos a una “spin-in” recién creada, nuestro marco de muestreo fue muy específico y los entrevistados vinieron de las tres empresas (es decir, matriz, “spin out” y “spin in” empresas). Los titulares (antiguos y actuales managers y ejecutivos de las empresas analizadas) se incluyeron en las entrevistas para obtener una visión general de toda la información histórica de las empresas.

El estudio tiene como objetivo obtener nuestra comprensión sobre la transferencia de competencias básicas clave de una “spin out” exitosa a una incipiente empresa emergente “spin in” al preguntar a los managers y ejecutivos tanto anteriores como actuales de compañías seleccionadas sobre sus actividades durante el proceso de transferencia. Pudimos aislar todas las referencias que los managers y ejecutivos percibieron en una amplia gama de actividades durante diferentes períodos de tiempo. En línea con el carácter etnográfico del estudio, el

investigador principal trabajó dentro de la empresa matriz, FEG y junto con muchos de los managers involucrados en la empresa durante todo el proceso de finalización de la actividad. Por lo tanto, desarrollamos una perspectiva única etnográfica y fenomenológica en todo el proceso de salida del SOU “spin out” y la transferencia de recursos a SIN “spin in”.

Los datos se recopilaron de septiembre de 2015 a junio de 2016 y se realizaron entrevistas exploratorias iniciales en una de las empresas para probar los protocolos de entrevista. La estrecha relación de trabajo entre el investigador principal con los profesionales clave de la empresa creó confianza con los entrevistados, simplificando y facilitando las relaciones de campo y el rol del etnógrafo: esta circunstancia conllevó un acceso relativamente amplio al equipo de alta dirección dentro de la empresa matriz y su descendencia a pesar de las turbulencias que las empresas estaban experimentando.

El uso de un procedimiento de entrevista abierta permitió a los investigadores tener una mejor idea de la variedad de actividades en su área en línea con lo señalado por Maxwell (2004). Este enfoque contribuyó a una comprensión más profunda de cómo la empresa matriz gestionó el proceso con la “spin out”. Siguiendo a Doz & Kosonen (2010), identificamos los hitos estratégicos principales de cada empresa (es decir, FEG, SOU y SIN) y realizamos entrevistas preguntando sobre dos temas genéricos: la renovación de la empresa y la agilidad estratégica durante el proceso de transferencia mediante el emprendimiento en serie.

El análisis se realizó en varios pasos: primero, discernimos quiénes participaron en el cierre de SOU, en la adquisición de SIN y en el proceso de transferencia de recursos de FEG. Además, utilizamos notas de campo, entrevistas, datos secundarios e información específica del tiempo pidiendo a los entrevistados que describieran sus prácticas y vivencias en un período de tiempo particular. En una segunda etapa, buscamos los mensajes resaltados en los que los participantes

proporcionaron respuestas reveladoras a nuestras preguntas. Finalmente, en la tercera fase, analizamos los códigos primarios con datos siguiendo el método de Gioia et al. (2013) para presentar conceptos básicos que fueron examinados en conjunto con la literatura existente.

Tal como señala Miele Barrera et al., (2012) comenzamos por el análisis descriptivo resumiendo sintéticamente el relato de los entrevistados buscando sencillez en las conclusiones. El análisis temático para organizar la información fue compilado bajo un mismo criterio y forma de registro ya que si bien giraba en torno a un tema principal conllevó también ir agrupando en forma lineal, según el contexto, las afirmaciones y los propios testimonios de los entrevistados tras respetar su subjetividad y el contexto espacio-temporal en que se estudia el fenómeno, además de realizar una adecuación fiel a lo referido por los entrevistados. Finalmente, revisamos el análisis simbólico (metáfora, sinécdoque, metonimia o giros semánticos) propios del sector empresarial. La perspectiva fenomenológica nos ha llevado a eliminar todo lo que no fuera originario y la especificidad de la investigación nos ha llevado a incorporar acciones de codificación que son mencionadas en los siguientes apartados.

Figura 18. Esquema principal de registro cualitativo.

Fuente: adaptado de Morse (1994)

Pregunta de investigación/foco	Participantes/ Informantes	Método recolección datos	Tipo de resultados
¿Cuál es el impacto de la explotación del emprendimiento corporativo en serie?	9 managers de empresa matriz, de la “spin out” y de la “spin in”	a) Entrevistas de observación b) Registros PG/PEC c) Fuentes externas	Descripción de los eventos de abandono y creación de negocio

- **Condición de resultado de emprendimiento en serie desde una perspectiva corporativa y a largo plazo**

El análisis comenzó con la codificación de primer orden, leyendo las transcripciones de las entrevistas y notas del investigador principal tomadas tanto durante las entrevistas como el resto del tiempo que el investigador trabajaba en la organización. Ello conllevó desarrollar códigos primarios: extractos de texto considerados importantes para responder a la pregunta de investigación del estudio se agruparon en códigos primarios particulares (ver Figura 19).

Figura 19. Datos sobre el estudio de emprendimiento en serie corporativo.

Fuente: propia.

Códigos Primarios	Códigos secundarios
<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de generación de oportunidades a través del tiempo. • Obviedad de desarrollar nuevos proyectos empresariales sin experiencia previa específica. • Pensamiento organizacional demostrado y adaptación para la sostenibilidad. • Desarrollo de capacidad tecnológica y de red para buscar oportunidades 	Renovación estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Información y reconocimiento de necesidades y decisiones estratégicas. • Evidencia de autonomía de la empresa matriz para perseguir sus propios intereses. • Alianzas con socios para agregar valor en colaboración a los clientes. • Evidencia de estrategias para desplegar el resto. 	Agilidad estratégica

El proceso de codificación fue iterativo, con notas de entrevistas además de transcripciones que se leían y releían en numerosas ocasiones mientras los datos se codificaban y recodificaban a medida que se realizaban técnicas de comparación constante. Los códigos se agruparon más en códigos secundarios. Es en esta etapa que los temas y patrones comenzaron a emerger de los datos. Son estos patrones emergentes los que contribuyeron al desarrollo de los códigos secundarios (ver Figura 19). A medida que se identificaron los temas y patrones, los datos se revisaron constantemente para probar su validez (Creswell, 2007; Miles & Huberman, 1994). Una vez que los temas centrales fueron claros (renovación estratégica y agilidad estratégica), los datos primarios relevantes para cada uno fueron examinados en su totalidad y contrastados con la literatura existente sobre esos temas e incluyendo la perspectiva fenomenológica para eliminar todo aquello que no fuera originario.

Un enfoque de investigación cualitativa contribuye al desarrollo de la teoría cuando las entrevistas ayudan a descubrir qué, por qué y cómo ocurre (Yin, 1994; Bluhm et al., 2011; Myers, 2013). Realizamos entrevistas con los managers y ejecutivos de todas las empresas objetivo de nuestro estudio: FEG (es decir, una empresa matriz), SOU (es decir, una “spin out” recientemente cerrado por la empresa matriz) y SIN (es decir, una empresa recientemente adquirida como “spin in”). Capturamos sus respuestas cognitivas, afectivas y conductuales en un esfuerzo por obtener una imagen completa de diferentes acciones estratégicas a lo largo del proceso de renovación estratégica de la empresa matriz. Más precisamente, nos centramos en las actividades de emprendimiento corporativo de la empresa matriz, donde el abandono de una empresa “spin out” permitió transferir recursos tangibles e intangibles a una nueva “spin in” recientemente adquirida en un intento de rejuvenecer rápidamente a la matriz. Para ello, se utilizan tanto el método de investigación cualitativo etnografía desde una perspectiva colectiva como la fenomenología como una perspectiva individual.

En este contexto destaca la indexicalidad referida al sentido contextual de los conceptos que se comentan pues, si no se comprenden, no es posible interpretarlo en el sentido original que la persona que realiza la afirmación (Lee & Lings, 2008). Así, en el caso que nos ocupa, la cultura de las empresas industriales del sector de automoción tiene su propia semántica sobre la que resultará conveniente indagar. Esta exploración conlleva un análisis acertado y preciso del contexto social del entorno cooperativo en el sector automoción con una perspectiva de empresas matrices y participadas con localización dispersa.

Cabe señalar que los resultados del estudio cualitativo realizado muestran que a pesar de que el abandono de una empresa “spin out” puede tener un impacto significativo en los sujetos de la organización afectada, una adecuada secuencia de repetición de emprendimiento por parte de la empresa matriz puede minimizar la sensación de fracaso emprendedor. Igualmente, la empresa matriz puede obtener partido del capital humano adquirido durante el período de vigencia del proyecto de la empresa “spin out”, incorporándolo en una empresa de nueva creación “spin in”.

- **Resumen del capítulo 3**

En este capítulo se presenta el contexto de los dos estudios empíricos realizados, el enfoque de investigación además del diseño y metodología adoptados. En el primer estudio sobre emprendimiento en serie individual y a corto plazo, los datos han sido obtenidos de la Encuesta de población adulta de España 2014 del proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Así, se identificó una muestra de emprendedores que tuvieron una salida de negocios en los últimos 12 meses (N = 401). Tras eliminar a quienes no tenían intención de lanzar una nueva empresa en los próximos tres años, la muestra final se fijó en 61 empresarios. Entre los seleccionados se generaron dos segmentos: por una parte, los emprendedores en serie ágiles (N

= 18) y por otra parte los emprendedores intencionales en serie orientados a lanzar un nuevo negocio en los próximos 3 años (N = 43). Se aplicó el método de Análisis Comparativo Cualitativo (QCA) para analizar la combinación de múltiples condiciones causales que conducen al emprendimiento en serie ágil desde la perspectiva individual a corto plazo.

En el segundo estudio sobre emprendimiento en serie corporativo y a largo plazo, los datos proceden del escrutinio realizado entre empresas matrices españolas con actividad emprendedora. La empresa FEG, una firma de cooperativas de trabajadores asociada a M C., fue la seleccionada. El marco de muestreo se centra en esta empresa matriz con una “spin out” cerrada con éxito y la transferencia de recursos a una “spin in” recién creada. Con el objetivo de responder a la segunda pregunta de investigación se recopilieron datos en estudio de carácter etnográfico durante el período 2015 a 2016 mediante la recopilación de documentos, observaciones y entrevistas exploratorias semiestructuradas a miembros de las tres empresas (es decir, matriz, “spin out” y “spin in”) que recibieron tratamiento de codificación iterativa, buscando comprender el impacto de los factores de capital humano en la renovación estratégica corporativa de una empresa con orientación emprendedora a largo plazo, además de profundizar en la propia experiencia colectiva sobre la situación vivenciada. Igualmente, se incluye estudio fenomenológico para conocer a partir de las entrevistas realizadas, la visión individual de los participantes (managers y ejecutivos) en el proceso de abandono de la “spin out”. Los principales resultados y hallazgos de ambos estudios se discuten en los siguientes capítulos.

4. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Resultado del emprendimiento en serie individual y a corto plazo.

4.2. Resultado del emprendimiento en serie corporativo y a largo plazo.

- Resumen del capítulo 4.

4. RESULTADOS Y DISCUSION

El siguiente capítulo recoge y comenta los resultados que han sido obtenidos de la investigación empírica elaborada para el contraste de las hipótesis de la investigación, en la medida en que pretendemos dar explicación a lo que ocurre en los casos de estudio.

En primer lugar, se presentan los resultados del análisis “Qualitative Comparative Analysis” (QCA) o análisis cualitativo comparativo sobre los perfiles enfocados hacia el emprendimiento en serie individual ágil tras el abandono de un negocio, con una perspectiva a corto plazo. Rosati & Chazarreta (2017) la definen como una técnica para abordar sistemáticamente la analítica de datos identificando los factores o variables independientes asociadas a un resultado, en este estudio el emprendimiento en serie individual ágil. Añaden que contribuye a resolver los problemas de formalización de los procedimientos de comparación y, al mismo tiempo, superar las dificultades del análisis de los datos, construyendo muestreos teóricos con base en procedimientos de tipo lógico.

En segundo lugar, se incluyen los resultados correspondientes al análisis cualitativo referido a los factores clave para la renovación estratégica de una empresa matriz a través del aprovechamiento de recursos disponibles tras el abandono de una “spin out” y su incorporación en una “spin in”, empresa creada dentro del grupo de la empresa matriz abordando así el emprendimiento en serie corporativo, con una perspectiva a largo plazo.

En relación a los resultados de la investigación sobre el emprendimiento en serie individual a corto plazo hay dos conceptos clave relacionados con QCA a destacar: la consistencia y la cobertura. Ragin (2006) define la consistencia como el porcentaje de configuraciones causales con similar composición y que dan como resultado el mismo valor de resultado, es decir, que

es la medida descriptiva simple que evalúa el grado en que se ha aproximado una relación de subconjunto. El mismo autor describe la cobertura como la medida que evalúa el grado en que una causa o combinación causal “explica” instancias de un resultado y mide la relevancia o importancia empírica, en función del tamaño de la misma lo que resulta de interés cuando hay varios caminos hacia el mismo resultado (se produce la equifinalidad). Así, el autor subraya que las dos medidas –consistencia y cobertura- también permiten evaluar relaciones que sugieren que una condición causal es necesaria (pero no suficiente) para un resultado, es decir, escenarios en los que las instancias de un resultado constituyen un subconjunto de instancias de una causa.

4.1. Resultado del emprendimiento en serie individual y a corto plazo

Los resultados indican cinco configuraciones de condiciones causales que conducen a un emprendimiento en serie ágil (ver tabla 6). La solución intermedia, para los conjuntos de condiciones innecesarios pero suficientes, indica que conjuntamente estas configuraciones explican más del 55% de los casos de emprendimiento en serie ágil (ver tabla 6). La consistencia general de la solución para nuestro modelo es 1.00, que excede el umbral mínimo de 0.8 (Fiss, 2011).

Cabe señalar además que cada una de las cinco configuraciones tiene una consistencia de 1.0 que está por encima del valor de corte de 0.8 superando así la situación en la que, si la consistencia de una configuración es baja, no está respaldada por evidencia empírica. Así, nos permite confirmar los resultados del modelo tras haber valorado el grado de inconsistencias en las configuraciones. La interpretación de los cinco conjuntos de configuraciones de capital humano (HC) se proporciona a continuación. Las condiciones core aparecen representadas con diferentes símbolos de la manera siguiente: ● (presencia) y ⊗ (ausencia). El tamaño del

símbolo indica la importancia del factor en la configuración correspondiente de manera que los círculos mayores tienen una importancia más determinante. Los espacios en blanco no son determinantes para el análisis ni los resultados.

Tabla 6. Análisis del modelo para el emprendimiento en serie individual ágil

Fuente: elaboración propia

	C1	C2	C3	C4	C5
Capital Humano					
Edad			●	●	●
Formación en negocios	⊗	●			●
Experiencia					
Abandono positivo del negocio	⊗	●	●	●	
Emprendimiento portfolio	●	●	●	⊗	●
Inversor ángel	⊗	●	⊗	●	⊗
Consistency	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Raw Coverage	0,17	0,11	0,11	0,11	0,11
Unique Coverage	0,17	0,11	0,11	0,06	0,06
Overall Solution Consistency	1,00				
Overall Solution Coverage	0,55				

La primera configuración tiene los valores de cobertura bruta más alta (0,17) y de cobertura única (0,17) entre las cinco configuraciones. El primer perfil de emprendedores incluye individuos que tienen experiencia en emprendimiento portfolio, sin formación emprendedora, sin experiencia de inversión ángel y sin experiencia positiva de abandono de negocios (Ver Tabla 6). Entre estas cuatro condiciones todas las condiciones, excepto la ausencia de una experiencia positiva de abandono del negocio, son condiciones centrales que conducen al

emprendimiento en serie individual ágil. Este hallazgo es consistente con estudios que sostienen que la experiencia impulsada por la acción, como modo de formación para el emprendimiento, puede estar relacionada con un impacto positivo sobre la actitud de persistencia emprendedora. (Boubkeret al., 2022; Gielnik et al., 2015; Rasmussen & Sørheim, 2006).

La segunda configuración consiste en individuos que tienen formación emprendedora, una experiencia positiva de abandono de negocios, experiencia en emprendimiento portfolio y experiencia de inversión ángel (Ver Tabla 6). Todas las condiciones, con la excepción de la presencia de emprendimiento portfolio, emergen como condiciones centrales del emprendimiento en serie individual ágil. Esta configuración muestra que una experiencia diferente no debe considerarse aisladamente entre sí. En cambio, la combinación de diversas experiencias conduce a una introducción ágil del emprendimiento en serie individual. La cobertura bruta y la cobertura única para esta configuración son iguales (es decir, 0,11 cada una).

La tercera configuración incluye a individuos jóvenes con experiencia en el emprendimiento portfolio, experiencia positiva de abandono de negocios y sin experiencia de inversión ángel. Entre estas cuatro condiciones, sólo la ausencia de no tener experiencia en inversión ángel constituye una condición periférica del emprendimiento en serie individual. Este perfil de emprendedores denota que los emprendedores más jóvenes que tienen experiencia impulsada por la acción a través del emprendimiento portfolio y el abandono positivo del negocio pueden mantener un alto nivel de confianza para lanzar una nueva empresa después de abandonar otro negocio en los últimos 12 meses.

La cuarta configuración está conformada por jóvenes emprendedores con experiencia positiva en el abandono del negocio, algo de experiencia en inversión ángel y sin experiencia en

emprendimiento portfolio. En esta configuración, la ausencia de experiencia de emprendimiento portfolio desempeña un papel contribuyente en impulsar el emprendimiento en serie individual ágil. Este grupo de personas parece beneficiarse de la inversión de ángeles que posiblemente les permita a estos empresarios evitar un abandono doloroso. La presencia de estas dos condiciones (experiencia positiva de abandono del negocio y experiencia de inversión ángel) junto con la ausencia de emprendimiento portfolio tienden a estimular el emprendimiento en serie entre las personas más jóvenes (45 años de edad o menos).

La última configuración está representada por emprendedores más jóvenes, con formación emprendedora, que tienen experiencia en emprendimiento portfolio pero no tienen experiencia en inversión de ángel. Aquí, las cuatro condiciones son condiciones centrales. Este perfil de individuos es el que incluye todo tipo de experiencias, excepto la orientada a la observación.

Discusión de resultados

En cinco configuraciones (100%) de la tabla 6 observamos que el emprendimiento portfolio y las experiencias de inversión ángel son condiciones necesarias que pueden estar presentes o ausentes en todos los caminos que conducen a un emprendimiento en serie individual ágil. La presencia del emprendimiento portfolio es una condición necesaria que, cuando se combina con otras condiciones, conduce al emprendimiento en serie individual ágil en cuatro de cinco configuraciones (80%). Este resultado amplía la perspectiva sobre los factores que motivan al emprendedor individual en serie a crear una nueva empresa tras el abandono de una anterior (Carbonara et al., 2020). También minimiza el impacto que el contexto pueda tener sobre el emprendimiento en serie individual (Blanchard-Fields, 1994; Nabi & Liñán, 2013). Finalmente aporta información sobre las probabilidades de éxito de realizar una vuelta al emprendimiento en serie ágil (Baù et al., 2017).

Otra observación importante es que en C1, tener una experiencia negativa de abandono de negocios aún puede conducir a un emprendimiento en serie individual ágil cuando se combina con la presencia de emprendimiento portfolio y la ausencia de formación emprendedora. Dado el hecho de que esta configuración tiene la mayor cobertura bruta se puede inferir que la experiencia en emprendimiento portfolio compensa la falta de formación emprendedora y ayuda a las personas a ver la experiencia negativa de abandono del negocio como un esfuerzo más en su portfolio de empresas.

Entre las configuraciones que incluyen la experiencia emprendedora positiva como una condición básica necesaria (es decir, C2, C3 y C4) apreciamos lo siguiente: C2 consta de condiciones de capital humano tanto generales como específicas. De hecho, esa configuración alberga emprendedores sofisticados que recibieron formación emprendedora y obtuvieron experiencias emprendedoras tanto de ángeles como de portfolio. Las personas en las configuraciones 3 y 4 son menores de 45 años y tienen experiencia en inversión de ángeles o emprendimiento portfolio, pero no ambas. Los hallazgos actuales arrojan luz adicional sobre otros estudios que utilizan análisis cuantitativos para determinar el tiempo para realizar un nuevo emprendimiento en serie (por ejemplo, Amaral et al., 2011).

En nuestra investigación además del análisis sobre el modelo, hemos incluido un test de robustez a través de un análisis negativo con 10 configuraciones de forma que realizamos una comparación con un número suficiente de resultados que sirvan de soporte para dar validez a dicho modelo. Así, hemos incluido un modelo de análisis negativo que predice configuraciones para la “ausencia” de emprendimiento en serie individual ágil tras el abandono de un negocio anterior. El análisis negativo incluye las 10 configuraciones que aparecen en la siguiente figura:

Tabla 7. Análisis negativo del modelo para el emprendimiento en serie individual ágil

Fuente: elaboración propia

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Capital Humano										
Edad	(X)		(X)	(X)	●	●	●	●	(X)	(X)
Formación en negocios	●	●	●		(X)	(X)	(X)	●	●	●
Experiencia										
Abandono positivo del negocio		●		●	(X)		●	(X)	●	●
Emprendimiento portfolio	●	●	(X)	(X)		(X)	●	●		
Inversor ángel	●	●	(X)	(X)	●	●	(X)	(X)	●	(X)
Consistency	0,90	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00
Raw Coverage	0,21	0,28	0,05	0,05	0,09	0,07	0,07	0,02	0,16	0,05
Unique Coverage	0,07	0,14	0,02	0,02	0,07	0,06	0,07	0,02	0,00	0,00
Overall Solution Consistency	0,97									
Overall Solution Coverage	0,67									

En general, el resultado del modelo y del análisis negativo producen resultados diferentes y datos asimétricos. En consecuencia, tanto el número de caminos como de condiciones incluidas son distintas lo cual nos permite confirmar la asimetría, una de las principales características del QCA.

En nuestras conclusiones diremos que el análisis negativo no produce resultados muy significativos por varias razones. En primer lugar, disponer de 10 configuraciones que conducen a la ausencia de emprendimiento en serie ágil resulta complejo de interpretar en primera instancia. En segundo lugar, observamos que 9 de las 10 configuraciones resultan redundantes ya que presentan una cobertura única de 0 (cero). En tercer lugar, un aspecto destacado del análisis de resultados es que la configuración 2 del análisis negativo es muy similar a la configuración 2 del modelo propuesto. Esta similitud no tiene mucho sentido lógico porque la presencia de formación emprendedora, experimentar un abandono empresarial

positivo y participar en el espíritu de ángeles inversores y de emprendimiento portfolio no debería conducir a la ausencia de un emprendimiento en serie individual ágil. En línea con la deducción, se puede concluir que el modelo principal es empíricamente robusto y predice caminos distintos, no superpuestos, que conducen al emprendimiento en serie individual ágil, lo cual está alineado con la equifinalidad.

Más aún, nuestra interpretación se extiende hasta la conclusión de que predecir el emprendimiento en serie individual ágil resulta más desafiante que predecir la ausencia de aquél, dado que se puede argumentar que la ausencia de ciertas condiciones debería llevar a la ausencia del emprendimiento en serie.

Además, si bien el análisis negativo alcanza una cobertura de solución más alta (0,67) con 10 configuraciones, hemos de señalar que el modelo principal logra una cobertura de solución de 0,55 con únicamente 5 configuraciones. En consecuencia, el modelo principal es más parsimonioso al lograr un nivel de explicación y predicción con un menor número de variables predictoras.

4.2. Resultado del emprendimiento en serie corporativo y a largo plazo

Las siguientes citas ilustran cómo los órganos de gobierno de la empresa matriz estudiada pudieron combinar las oportunidades externas e imprimir una mentalidad de renovación estratégica en la propia empresa matriz, la “spin out” y “spin in”. La importancia de la renovación de la empresa fue reforzada por el manager corporativo de Recursos Humanos de FEG, la empresa matriz: *“Dado que nuestra presencia global en los mercados mundiales está aumentando, necesitamos buscar oportunidades y resultados positivos a largo plazo y esto*

puede requerir la recombinação de activos y recursos corrientes. Todo es posible con el diseño correcto, la flexibilidad, la comunicación interna clara de los objetivos y la implementación de estrategias valientes". El manager de SOU (es decir, la empresa "spin out") agregó una idea similar desde un ángulo diferente: *"Nuestra empresa se basa en la adaptación permanente a las necesidades de nuestros clientes ... un proceso de renovación a largo plazo impulsado externamente con una adaptación ágil es una característica distintiva de nuestra identidad "*. Vinculado a esta noción, el manager de SIN (es decir, la empresa "spin in") señaló que: *"La empresa "spin in" es el resultado de una reflexión estratégica a largo plazo ya que la propia empresa matriz estaba buscando oportunidades empresariales y futuros mercados potenciales para agregar en su portfolio. Los vehículos eléctricos de utilidad eran una opción estratégica viable para ellos, y lo más importante, estábamos totalmente alineados con su nueva visión y objetivos"*.

En una de las entrevistas iniciales, el antiguo manager de SOU (es decir, la empresa "spin out") señaló que *"la empresa "spin out" se creó como una oportunidad, inicialmente limitada a un plazo de varios años y con un horizonte muy incierto ya que la empresa dependía de un solo cliente"*. Los trabajadores de SOU ("spin out") se vieron obligados a desarrollar habilidades para trabajar en un sector altamente exigente y con un cliente tan importante donde la fuerza laboral se capacitó para atender rigurosamente a necesidades muy específicas: la excelencia en confiabilidad y el desempeño de entrega como proveedor. Así la "spin out" no tuvo más remedio que aprender a tener éxito en un mercado cautivo y rigurosamente competitivo. Tiempo más tarde, cuando se produjo el cierre de dicha "spin out", la experiencia de los trabajadores clave de SOU ("spin out") se volvió crucial para la empresa SIN ("spin in") recién adquirida por la empresa matriz FEG, principalmente debido a la eficiencia demostrada del modelo de gestión con resultados consistentes en eficiencia y rentabilidad.

A este respecto, el gerente de SIN (“spin in”) describió cómo les funcionó el proceso de la adquisición de dicha empresa: *“SIN era un fabricante de vehículos eléctricos y FEG era una empresa consolidada y solvente con un profundo conocimiento y experiencia en la industria de fabricación de automóviles. Su expertise principal es ser una empresa corporativa con diferentes unidades que aportan soluciones de ensamblaje industrial para fabricantes de automóviles que se ajustan a nuestras necesidades organizativas relevantes ... SOU (la “spin out”) había estado bajo una intensa presión de su cliente anterior durante varios años por lo que la transferencia de su competencia en mejora continua, experiencia en el mercado y garantía de calidad fue fundamental para fortalecer la SIN (la “spin in”) que pertenece al tipo de negocios emergentes en Europa”*. Este extracto destaca cómo SIN (la “spin in”) se benefició de la transferencia de empleados clave provenientes de SOU (la “spin out”). Debemos tener en cuenta que una de las principales incertidumbres y posibles debilidades de SIN (la “spin in”) no es solamente el hecho de que apunta a un nuevo mercado, sino también un bajo desarrollo comercial y naciente de negocios industriales.

Conectar a los empleados de SIN (“spin in”) con los trabajadores restantes de SOU (“spin out”) abre por lo tanto un mecanismo de transfusión y transferencia para mejorar su desarrollo industrial, promover la innovación de productos y mejorar los estándares de calidad y seguridad de la empresa, que fueron notables distintivos dentro de la estrategia de SOU (“spin out”) y también son factores necesarios en el campo de la movilidad eléctrica. Además, actualizó los objetivos estratégicos de FEG empresa matriz (es decir, la capacidad de innovar y lanzar rápidamente productos modernos a nuevos mercados) y también cumplió con los principios cooperativos de los trabajadores dentro del paraguas de M. C. (es decir, reasignar los trabajos perdidos por el cierre de SOU en la recién adquirida SIN (la “spin in”). Estos ejemplos muestran cómo FEG, en su papel de empresa matriz, se ha enfrentado a la renovación estratégica de la

empresa y pudo reinventarse como empresa matriz mediante la gestión periférica de los recursos tangibles e intangibles disponibles en las empresas participadas “spin out” y “spin in”.

Después de considerar el testimonio de diferentes managers y ejecutivos involucrados en los procesos de renovación, “spin out” y “spin in” de la empresa matriz, nos damos cuenta de que es necesario desarrollar capacidades clave internamente y también externamente, a través de empresas participadas pertenecientes al grupo empresarial, para acelerar la renovación de los negocios existentes con el fin de poder responder rápidamente a los cambios y desafíos del mercado. Esto es congruente con los hallazgos previos en la literatura que mencionan que una empresa emprendedora debe identificar y desarrollar las competencias básicas necesarias para crear una organización nueva o renovada (Barney, 2002).

Las empresas matrices suelen compartir recursos entre sus empresas participadas para aumentar la rentabilidad y el valor de mercado (Weber & Tarba, 2014). Sin embargo, en nuestro estudio nos centramos en la agilidad de la renovación estratégica de la empresa matriz. Afirmamos que las empresas participadas son una herramienta viable para acelerar el proceso de rejuvenecimiento de una empresa matriz de carácter emprendedor mediante la coordinación estratégica de las empresas “spin out” y “spin in”.

Tras el abandono de una empresa participada, en este caso una “spin out”, la empresa matriz de carácter emprendedor puede reutilizar inmediatamente los recursos excedentes y redistribuirlos a otra empresa participada, ya en funcionamiento o de nueva creación (“spin in”). Por lo tanto, los recursos se aprovechan como impulsores de valor agregado y de diversificación cuando se reconfiguran para adaptarse a la necesidad de una empresa “spin-in”. La empresa matriz realizó una evaluación de una estrategia integrada que examinó los recursos residuales restantes

después de un abandono positivo y luego se promulgó un proceso de transferencia de recursos a una empresa de reciente creación.

Además, creemos que la integración de los recursos de una “spin out” en una “spin in” (cuando ambos son propiedad de la misma empresa matriz) no necesariamente resulta en enfrentamientos culturales o en la interrupción de las rutinas organizacionales porque, a pesar de ser entidades en gran medida separadas, aún se encuentran integradas y tanto la matriz como las empresas “spin out” y “spin in” comparten una cultura corporativa basada en los principios cooperativos de los trabajadores. Igualmente, rotar e inducir a las personas que han adquirido una nueva perspectiva a través de su experiencia trabajando con la “spin out”, proporciona a la empresa matriz ideas nuevas y también la moderniza. Las cooperativas de trabajadores generalmente tienen una cultura de reducida distancia del poder que puede facilitar la adaptación a la rutina organizacional dentro de las empresas existentes o recién creadas en contraste con las compañías bajo otras formas legales (Junni et al., 2015).

La integración total de los recursos transferidos entre las organizaciones requiere la aceptación completa de la “spin in” para reforzar una perspectiva total del sistema con todos sus elementos adecuadamente conectados al avance de los intereses de la empresa matriz (Teerikangas, 2004). Dado que la integración de los recursos excedentes facilita la incorporación tanto de información como de conocimiento potencialmente valioso, es posible una aceptación real desde todas las partes (Gupta & Govindarajan, 2000; Zollo & Singh, 2004).

Adicionalmente habremos de tener en cuenta, en línea con Rotter (1966) en su teoría del aprendizaje social, que la aplicación que de lo aprendido anteriormente puedan hacer los trabajadores procedentes de la “spin out” puede ser percibido en sí mismo un valor sin perjuicio de aumentar paralelamente el sentido de pertenencia e integración en la nueva sociedad creada

(“spin in”). Todo ello vendrá condicionado a que el sujeto establezca una relación causal entre su comportamiento (la contribución de valor añadido a través de sus habilidades y conocimiento) y dicho valor emocional. Entre los trabajadores, quienes realicen una asociación más directa con su capacidad y el logro, aumentarán su grado de confianza interna además de la actitud hacia el logro de progreso profesional dentro o fuera del grupo empresarial.

Si bien los recursos materiales pueden transferirse rápidamente, otros en cambio requerirán una adaptación progresiva. Esto incluirá a los trabajadores quienes necesitarán obtener un nuevo contrato psicológico con la organización en la que se han incorporado (Conway & Briner, 2005). En esta situación, la influencia jerárquica de la empresa matriz puede facilitar un ágil proceso de adaptación que facilite su integración mientras supervisa igualmente la aceptación desde la empresa receptora (Tushman & Anderson, 1986). Esto es consistente con Junni et al. (2015) pues el alto grado de integración entre empresas pertenecientes a la misma empresa matriz refuerza la transferencia de conocimiento y de valores corporativos con sentido de grupo organizativo único.

Dado que la combinación adecuada de recursos parece conducir a la creación de nuevos conocimientos, la “spin in” y la empresa matriz tienen la oportunidad de aumentar el potencial de activos experimentados y cualificados combinándolos de manera eficiente (Yiu et al., 2007). Por lo tanto, obtener beneficios para todo el grupo organizativo es posible e incluirá ventajas tanto para la empresa matriz (la entidad renovadora), la “spin in” (el receptor de nuevo talento) y la empresa abandonada o “spin out” para la que se realiza la reasignación de activos.

Según los entrevistados, la agilidad estratégica estaba relacionada con una respuesta eficiente a los cambios rápidos del sector y entorno, que incluía principalmente la remodelación rápida de la empresa matriz. En palabras del conjunto de managers: *“La industria de automoción es un*

entorno exigente y como tal hemos de adaptarnos ágilmente a las exigencias de nuestros clientes sin olvidar a nuestros competidores". Cuando la decisión sobre SOU ("spin out") fue confirmada por la empresa matriz, todos los empleados de esta empresa temían por sus trabajos y carreras profesionales. SOU ("spin out") fue una empresa exitosa que fue finalmente abocada a la finalización de proyecto y consecuente abandono. No fue fácil explicar a los trabajadores la decisión a la que se vio abocada la empresa matriz. Además, fue necesario proporcionar una solución a los trabajadores de SOU sobre su empleabilidad. El anterior manager de SOU ("spin out") subrayaba: *"Una vez que se conoció el abandono por finalización del proyecto, los trabajadores estaban expectantes sobre el futuro de sus empleos, su posible contribución y su incorporación en otros negocios diferentes. La reasignación de trabajadores excedentes a otras empresas dentro de M.C. es una tarea compleja: la reorganización no sólo debe ser viable, también ha de resultar ágil a la par que motivadora para los trabajadores"*. Varios antiguos trabajadores de SOU ("spin out") fueron reasignados dentro del propio grupo empresarial, mientras que unos pocos antiguos trabajadores con mayor cualificación y cargos de mayor nivel de responsabilidad en SOU ("spin out") fueron designados para lanzar y desarrollar la nueva empresa SIN ("spin-in") pues tenían conocimientos, experiencia comercial contrastada e intuición emprendedora en el sector de la industria automotriz. La transferencia de trabajadores clave desde SOU "spin out" a la empresa SIN "spin in" no sería posible sin la agilidad estratégica de FEG (empresa matriz) incluyendo sus decisiones de reasignación de los trabajadores excedentes.

Algunos años antes la importancia de ser estratégicamente ágil también había sido reconocida por el manager de SOU ("spin out") quien argumentó: *"FEG, la empresa matriz, se adaptó ágilmente a las nuevas necesidades de los clientes, apuntando estratégicamente a una actividad comercial en la que FEG (empresa matriz) inicialmente no tenía experiencia previa pero sí un*

interés empresarial. FEG proporcionó todo el soporte y la asistencia que SOU (“spin out”) necesitaba para el desarrollo de los nuevos productos orientados a satisfacer las necesidades personalizadas de sus clientes”. Esta idea ilustra que FEG, la empresa matriz, era flexible y abierta a desarrollar otros proyectos más allá de su negocio principal. En esencia, SOU era una empresa “spin-off” (antes de su abandono) que permitía la identificación de oportunidades y la explotación de nuevos productos manufacturados comercializables dentro del portfolio general de productos de FEG. Todos los entrevistados reconocieron la autonomía otorgada desde la empresa matriz, reflejo de su confianza en las empresas participadas. Dicha autonomía asimismo aumenta la agilidad de las empresas, lo que resulta estratégicamente necesario para que dichas empresas puedan actuar rápidamente y mantener la satisfacción de sus clientes.

La agilidad estratégica es una capacidad no sustituible que mejora la ventaja competitiva (Ojha, 2008). La empresa matriz exhibe agilidad estratégica en su responsabilidad compartida y flexibilidad en la transferencia de las capacidades centrales excedentes entre la empresa abandonada “spin out” y la “spin in” creada (Long, 2000). La agilidad estratégica contribuye a la facilidad del proceso de abandono de una empresa participada desde la empresa matriz pues una vez queda confirmado el abandono de la “spin out” comienza a explorar el uso más eficiente e innovador de los recursos restantes disponibles. La creación de un sistema efectivo y una cultura corporativa que permita y explote las competencias existentes conduce a una mayor probabilidad de un proceso de fusión exitoso.

Cuando una organización se encuentra en un período de transición (como la empresa matriz está experimentando el cierre de una empresa “spin out” y la adquisición de una empresa “spin in”), la agilidad en el tiempo es clave. La implementación ágil de los cambios, aumenta la viabilidad de la nueva empresa sin alterar el desarrollo actual. Además, se necesita una toma de

decisiones y velocidad adecuadas para responder adecuadamente a los cambios ambientales (Sanchez, 1995). Este caso tiene lugar cuando una empresa matriz necesita redistribuir y reconfigurar ágilmente los recursos restantes en la nueva empresa (Doz & Kosonen, 2010). La agilidad estratégica permite a una empresa operar estrategias exitosas con recursos firmes imperfectamente móviles, lo que significa recursos que no se pueden adquirir libremente en el mercado (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991).

Dado que las empresas matrices tienen una posición única sobre sus participadas, pueden reforzar su posición de liderazgo al guiar la transferencia exitosa de los recursos restantes de una empresa “spin out” a una “spin in”. Según Weber & Tarba (2014), posicionar adecuadamente los recursos al alcance para la ejecución de la estrategia corporativa es un importante componente de agilidad estratégica en contextos de emprendimiento en serie corporativo ágil. Por lo tanto, dado que las posibilidades de rendimiento y supervivencia dependen del uso efectivo de los recursos, las formas flexibles e innovadoras de usar dichos recursos son beneficiosas para las organizaciones que han aprendido a utilizarlos de manera efectiva durante un período de tiempo (Bradley et al., 2011; Haveman, 1992).

A continuación, se incluyen las manifestaciones destacadas que han sido obtenidas de las entrevistas y observaciones realizadas en el estudio. Se ha de tener presente que la etnografía nos permite acceder a la cultura de la organización en su perspectiva amplia de grupo empresarial del sector industrial. La fenomenología permite moldear los resultados desde la indagación y observación de la vivencia de la experiencia del proceso de transferencia ágil de capital humano en los contextos de abandono y creación de proyectos de emprendimiento en serie. La figura 20 recoge las transcripciones de los mensajes y observaciones clave obtenidos como resultado de la investigación.

Figura 20. Transcripción de conceptos clave de entrevistas con participantes.

Fuente: elaboración propia

Marco de la necesidad

“La experiencia anterior de agilidad estratégica ágil con la “spin out” estuvo asociada a la necesidad de actuar frente al riesgo de dejar de vender directamente al fabricante, pasando a vender a terceros. Esto podría haber comprometido potencialmente las condiciones de venta y el canal de interlocución directo con los fabricantes. La fabricación de pinzas de freno mediante la “spin out” fue el comienzo de un proyecto de colaboración en un camino estratégico potencialmente más amplio”.

“Dado que nuestra presencia global en los mercados mundiales está aumentando, necesitamos buscar oportunidades y resultados positivos a largo plazo y ésto puede requerir la recombinação de activos y recursos corrientes.

“La empresa “spin in” es el resultado de una reflexión estratégica a largo plazo ya que la propia empresa matriz estaba buscando oportunidades empresariales y futuros mercados potenciales para agregar en su portfolio. Los vehículos eléctricos de utilidad eran una opción estratégica viable para ellos, y lo más importante, estábamos totalmente alineados con su nueva visión y objetivos”.

“El conocimiento y experiencia integradas en la figura de ser socio industrial puede contribuir en forma favorable al crecimiento de la “spin in”.

Marco de la oportunidad

“La creación de “spin out” estuvo unida a la oportunidad de satisfacer a que varios fabricantes que pudiesen comprar módulos completos, por ejemplo, ejes de coche completos”.

“Todo es posible con el diseño correcto, la flexibilidad, la comunicación interna clara de los objetivos y la implementación de estrategias valientes”.

“La orientación estratégica hacia nuevos horizontes de emprendimiento posibilitarán la generación paralela de proyectos en sectores alternativos”.

“La oportunidad de estar al 100% en el sector del automóvil, aumentando las opciones de incorporar innovaciones de productos que puedan generar valor añadido adicional además de superar las vías limitantes de generación de rentabilidad en el mercado tradicional”.

A continuación, mostramos el esquema con la segmentación de los conceptos principales (figura 21) extraídos de la investigación. Este esquema sirve de base para la elaboración del marco conceptual presentado (figura 22). En la figura 21 se incluye un esquema con los elementos más significativos en torno a las necesidades y oportunidades hacia el emprendimiento en serie tanto de la empresa matriz como de las empresas participadas “spin out” y “spin in”. Cabe señalar que los datos recogidos en el estudio hacen referencia a acciones y vías de actuación mencionados en el Plan de Acciones Estratégico, memorias e informes además de referencias externas. Resulta significativo señalar que la información de este estudio ha sido incluida en el documento presente respetando el anonimato y preservando la confidencialidad dado el grado de sensibilidad hacia la misma.

Resulta interesante señalar que en el encuadre de las acciones de la empresa matriz ya se vislumbra sintonía con el marco de Plan Estratégico de Apoyo Integral al Sector Automoción (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019) el cual apunta la necesidad de atender a renovadas necesidades de movilidad derivadas de mercados más globalizados, del crecimiento de rentas y estilos de vida. El Plan, creado tras previos planes de apoyo a la automoción y de la generación del espacio de encuentro sobre temas relevantes del sector del automóvil denominado “Foro de diálogo del sector automoción” (2014) indica que el sector es un vector dinamizador del crecimiento y diversificación de la actividad económica. asociado a una necesaria coherencia con los intereses medioambientales. Igualmente, dicho Plan pretende desarrollar acciones que contribuyan a generar un marco estable impulsando a) la creación de puestos de trabajo de alta cualificación y calidad, b) la mejora de la calidad de vida, la salud, la seguridad y la sostenibilidad, c) la innovación industrial y creación de nuevo tejido industrial para ocupar posición entre las economías más avanzadas. Así, la orientación emprendedora de la empresa matriz ya apunta en la activación de acciones estratégicas en esta línea identificadas

en un ejercicio de reflexión interna con base en el conocimiento y experiencia acumulada. A continuación se recogen las principales necesidades y oportunidades existentes.

Figura 21: Esquema de necesidades y oportunidades emprendimiento corporativo en serie

Fuente: elaboración propia.

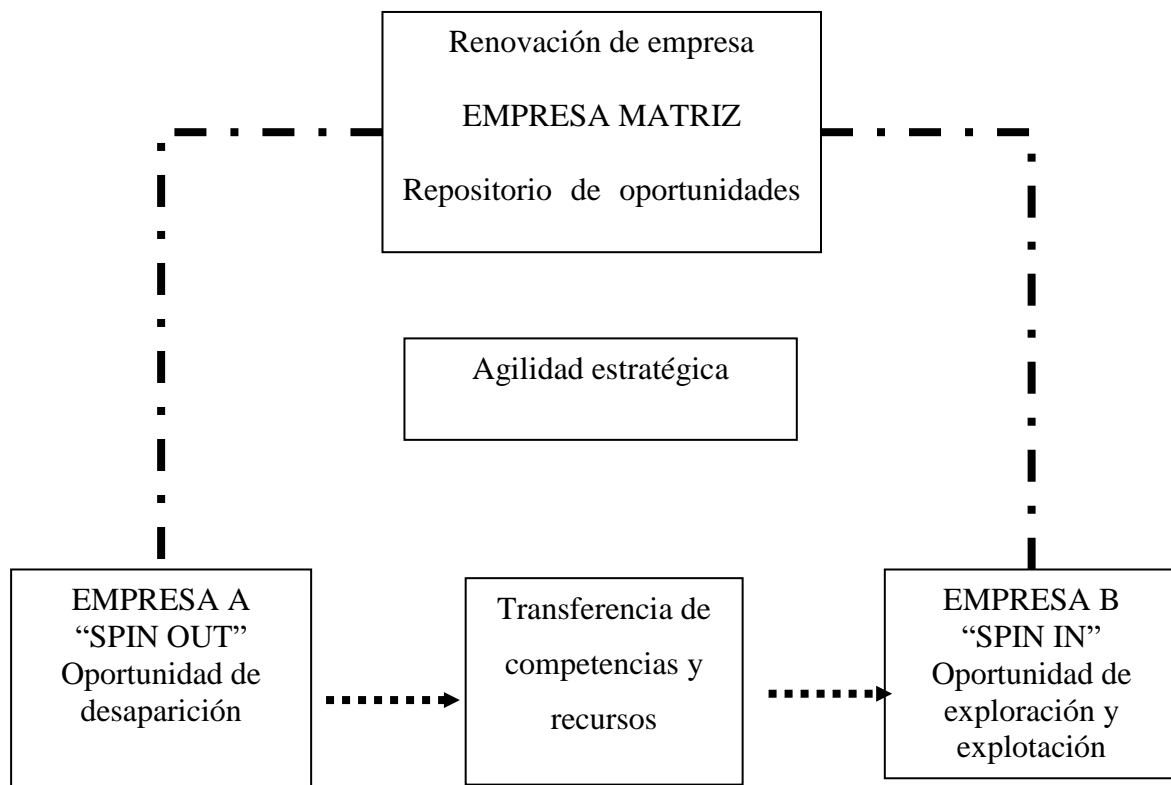


Tras evaluar la declaración de todos los entrevistados, se propone un marco conceptual que abarca las nociones clave para arrojar luz sobre cómo la empresa matriz que se encuentra orientada al emprendimiento corporativo puede sostener y mejorar la ventaja competitiva a largo plazo mediante la coordinación de las empresas participadas “spin out” y “spin in” con recursos rentables, asignación y ahorro de tiempo para la agilidad estratégica.

Nuestro marco se presenta a continuación, en la figura 22, e incluye los elementos clave para la renovación de empresas matrices con orientación emprendedora en serie corporativa a largo plazo. Estos elementos han sido recogidos a lo largo de esta disertación (empresa matriz, empresas participadas, “spin out”, “spin in”, necesidades y oportunidades, transferencia de capital humano, renovación estratégica, agilidad estratégica).

Figura 22. Renovación de empresas matrices a través del emprendimiento corporativo.

Fuente: propia (Gutiérrez & Peña-Legazkue, 2017)



La renovación de la empresa será el resultado de un proceso de transferencia positiva que permite la renovación del conocimiento central de la empresa matriz y la creación de competencias renovadas (Floyd & Lane, 2000). La empresa “spin-out” SOU desarrolló una

gran cantidad de habilidades, destrezas y conocimientos que se dirigieron hacia la nueva empresa “spin in” SIN. Así, su bagaje fue adquirido mediante la práctica de "aprender haciendo", idea que tiene relación con aquellos activos que han sido experimentados con éxito (Koloupolus et al., 2006; Spreitzer et al., 2005; Levitt & March, 1988).

La transferencia de recursos contribuye a la asimilación del conocimiento mediante el que la información externa es válida y se combina con el conocimiento interno (Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002). Además, las organizaciones donde existe una cultura compartida se enfrentan a barreras menores para transferir recursos, lo que facilita el intercambio de conocimiento y la (re)combinación del mismo. Organizaciones empresariales, como FEG (empresa matriz), exploran y evalúan nuevas oportunidades de negocio y reflexionan sobre su propia renovación a través del uso de la transferencia de recursos (es decir, desde el abandono de empresas “spin out” hacia empresas emergentes “spin in”). Esto les permite provocar un cambio organizacional continuo y una readaptación constante al contexto en el que están compitiendo. Además, pueden orientarse para introducir ágilmente productos propios en nuevos mercados o nuevos productos en los mercados ya existentes (Covin & Miles, 1999). En última instancia, la agilidad estratégica de las empresas matrices conduce no sólo a la renovación de las competencias clave de la empresa matriz sino también a generar agilidad para obtener ganancias superiores. Tal como uno de los managers enfatizó *"como en el envejecimiento de los seres humanos, las empresas deben encontrar la manera de ser cada vez más ágiles a medida que envejecen si realmente aspiran a mantenerse saludables y jóvenes en un mundo en constante cambio"*.

- **Resumen del capítulo 4**

En este capítulo se presentan los resultados de dos estudios empíricos. En primer lugar, en relación al emprendimiento en serie individual a corto plazo, los resultados del Qualitative Comparative Analysis (QCA) realizado sobre el modelo que proponemos indican que el emprendimiento portfolio y las experiencias de inversión ángel son condiciones necesarias que pueden estar presentes o ausentes en todos los caminos que conducen a un emprendimiento en serie ágil. Además, la presencia del emprendimiento portfolio es una condición necesaria que, cuando se combina con otras condiciones, conduce al emprendimiento en serie en cuatro de cinco configuraciones. Así, el grado suficiente de consistencia obtenido respalda la evidencia empírica y nos permite confirmar los resultados del modelo dando respuesta a la pregunta de investigación sobre cómo se combinan los conjuntos de factores de capital humano para explicar el emprendimiento en serie y confirmando la hipótesis 1 de que es viable predecir el emprendimiento en serie individual ágil y a corto plazo a través de la combinación de diferentes configuraciones con elementos del capital humano.

Igualmente, incluimos un análisis negativo con 10 configuraciones buscando corroborar la robustez del modelo propuesto. Así, tras los hallazgos del análisis negativo se puede concluir que el modelo principal es empíricamente robusto y predice caminos distintos que conducen al emprendimiento en serie, lo cual está alineado con la equifinalidad.

En segundo lugar, dentro de nuestra investigación sobre el emprendimiento en serie corporativo, el estudio confirma que resulta viable realizar la transferencia de empleados clave con todos sus atributos de capital humano entre empresas del mismo grupo para mejorar la capacidad de renovación estratégica a largo plazo de la empresa matriz. Más aún, las evidencias encontradas confirman la hipótesis 2 de que es posible influir positivamente en la empresa

matriz para que mediante el aprovechamiento ágil de factores de capital humano existentes en las empresas participadas del mismo grupo y una estrategia combinada basada en un proceso “spin out” y un proceso “spin in”, la empresa matriz logre una renovación estratégica.

En este segundo escenario, además, realizamos un estudio empírico en relación a las organizaciones con orientación emprendedora en serie elaborando un modelo para la renovación de empresas matrices que opten por decisiones corporativas que generen un proceso de transferencia positiva del capital humano entre empresas participadas. Este proceso incluye el beneficio derivado del aprovechamiento de los conocimientos, destrezas y habilidades de los recursos existentes o excedentes, tras el abandono de una organización spin out y su incorporación en el marco de una empresa emergente spin in, dentro de un marco de agilidad estratégica.

5. CONCLUSION E IMPLICACIONES

- 5.1. Conclusiones sobre el impacto del capital humano en el emprendimiento en serie individual.
- 5.2. Conclusiones sobre el impacto del capital humano en la renovación estratégica y el emprendimiento en serie corporativo.
- 5.3. Implicaciones prácticas.
- 5.4. Limitaciones
- 5.5. Líneas de investigación futuras

5. CONCLUSION E IMPLICACIONES

Este apartado presenta las conclusiones de esta investigación. En primer lugar, se presentan las conclusiones principales de nuestro estudio semi-cualitativo referido al emprendimiento en serie individual a corto plazo. En segundo lugar, se exponen las conclusiones sobre los resultados del estudio cualitativo relativo al emprendimiento en serie corporativo a través de la renovación estratégica organizativa de una empresa matriz (es decir, la transferencia de capital humano excedente como consecuencia del abandono de una “spin out” y su aprovechamiento en la creación de una nueva “spin in”). Si bien la investigación pone su foco en una muestra y situación determinada, es posible identificar tendencias trasladables a otras situaciones similares, sin perjuicio de las posibles limitaciones para implicaciones e investigaciones futuras.

El capital humano es señalado como un predictor del emprendimiento (Squicciarini & Voigtländer, 2015; Aboobaker & Renjini, 2020). Además, de acuerdo a la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1985), el emprendedor potencial tiene una combinación de características personales -conciencia emprendedora, creatividad emprendedora, oportunismo y necesidad de progreso- que sirven para generar una predisposición significativa para crear intenciones emprendedoras. No obstante, las intenciones no implican la predicción del comportamiento empresarial real que puede o no darse más adelante en el tiempo (Jakopec et al., 2013). Así, esta tesis se inspira en el espacio existente donde quedan por determinar estudios que permitan comprender de forma más detallada la relación entre la intención de emprender y su transformación real en proyecto emprendido en serie ágil (Bird & Schjoedt 2009; Mahto & McDowell, 2018) dentro del marco del abandono de un proyecto de emprendimiento anterior.

5.1. Conclusiones sobre el impacto del capital humano en el emprendimiento en serie individual

La principal contribución de este apartado es doble dado que, derivado del análisis QCA, se demuestra cómo las diferentes configuraciones de elementos de capital humano pueden desencadenar, en sujetos que han abandonado un proyecto de emprendimiento anterior, una elección ágil para incorporarse en nuevos emprendimientos, participando así del emprendimiento en serie. Más específicamente, mostramos que ninguna condición por sí sola es suficiente para explicar el emprendimiento en serie individual a corto plazo: es el efecto simultáneo de varias condiciones lo que produce cinco perfiles distintos de emprendedores en serie que repiten ágilmente. Este punto amplía los hallazgos anteriores sobre la elección ocupacional y el emprendimiento en serie (Parker, 2013, 2014; Carbonara et al., 2020) en la medida que se analizan diferentes configuraciones simultáneas de elementos de capital humano para explicar la elección del emprendimiento en serie desde una perspectiva individual ágil a corto plazo.

Igualmente, pretendemos avanzar en la literatura sobre la recuperación y repetición emprendedora tras salir de una situación de abandono del emprendimiento. Así, proporcionamos evidencia cualitativa que refuerza que puede establecerse una relación completa entre causa y efecto entre la intención que tiene un individuo y su acción efectiva de emprender en serie. Todo ello, considerando que dicha relación puede estar sujeta a cambios que produzcan variaciones en el tiempo (Brännback et al., 2007). El hecho de que el efecto sobre la intención emprendedora se dirija al menos parcialmente a través del capital humano refuerza la importancia en el enfoque que debe recibir éste último en el emprendimiento en serie (Passaro et al., 2018). Adicionalmente ampliamos la importancia del capital humano

mostrando su impacto en la teoría de recuperación del duelo de Shepherd (2003) ilustrando que el capital humano produce un impacto con consecuencias positivas y de oportunidad para el emprendimiento en serie incluso tras el abandono de un proyecto anterior. Más aún abundamos en los estudios de Dimov (2010) sobre el abandono o persistencia en proyectos de emprendimiento dependiendo de la confianza en la oportunidad y la experiencia en la industria que afectan positivamente la aparición de empresas, sumando el grado existente de capital humano como elemento positivo que refuerza el nivel de confianza emprendedora. En el mismo marco, contribuimos sobre lo que señalan Hsiao et al. (2016), quienes identificaron que el capital humano media la relación entre el “locus de control interno” de un individuo como elemento clave en la confianza y la acción de emprender. Así, el capital humano ocupa una posición relevante para resolver problemas inesperados gracias a la adquisición previa de conocimientos, destrezas y habilidades (Becker, 1964) cruciales para el desarrollo profesional (Bian & Ang, 1997, Wen & Chen, 2010).

5.2. Conclusiones sobre el impacto del capital humano en la renovación estratégica y el emprendimiento en serie corporativo

En cuanto a la contribución de este estudio cualitativo señalamos que la renovación de la empresa a través del emprendimiento corporativo en serie a largo plazo se examina como un mecanismo para rejuvenecer los recursos y las competencias de las empresas matrices. En nuestro caso, una organización matriz se adaptó al entorno rápidamente cambiante a través de estrategias de emprendimiento contando con sus empresas participadas “spin out” y “spin in”. La renovación estratégica de la empresa matriz (denominada FEG) se centra en el contrapunto entre el emprendimiento innovador (empresa creada “spin in” denominada SIN) versus una actividad tradicional (empresa abandonada “spin out” denominada SOU). Nuestro estudio

realiza una modesta contribución a la literatura sobre emprendimiento en serie corporativo a largo plazo en varios frentes.

- Primero, concluimos que los recursos restantes seleccionados de las empresas “spin out” pueden ser beneficiosos para otras empresas cuando se reconfiguran adecuadamente. Descubrimos que estos recursos con capital humano considerados como excedentes en una situación de abandono de la empresa “spin out” pueden ser impulsores de valor agregado no sólo para las empresas matrices sino también para otras empresas “spin in”. Nuestra evidencia impugna los hallazgos de Purkayastha et al. (2012) en el sentido de que, de acuerdo con nuestros resultados, las empresas matrices corporativas desencadenan la diversificación rápidamente a un bajo costo.
- En segundo lugar, ampliamos el trabajo de Guerrero & Peña (2013) sobre capital humano y emprendimiento corporativo donde estos autores muestran empíricamente el vínculo entre el perfil de los empleados de la empresa matriz y la propensión a crear nuevas escisiones (empresas “spin”). En nuestro análisis de casos, damos un paso más y afirmamos que la transferencia de empleados clave (es decir, con todos sus atributos de capital humano) de las empresas periféricas que se abandonan (“spin out”) a las empresas creadas (“spin-in”) puede mejorar la capacidad de innovar de la empresa matriz y por lo tanto contribuir de manera flexible y colectiva a la renovación estratégica de la empresa a largo plazo. Además del capital humano integrado en la empresa matriz, la reasignación de la fuerza laboral entre la empresa participada que se abandona (“spin out”) y la empresa participada que se crea (“spin in”) también es crucial para que la empresa matriz gane agilidad estratégica y siga siendo competitiva en el mercado. Estas contribuciones aportan nuevos conocimientos sobre el debate sobre las empresas y la renovación estratégica de empresas.

- En tercer lugar, Arando et al. (2009) examinaron cómo los factores institucionales formales e informales afectaron la creación de empresas cooperativas de trabajadores. En lugar de los factores externos a la empresa, en nuestro estudio exploramos los factores internos de la empresa matriz, que conducen a la reconversión de una empresa “spin in” creada independientemente en el marco de una empresa cooperativa de trabajadores. No sólo los factores de contexto (externos) importan (es decir, el mercado económico y las condiciones institucionales) como se ha explorado en la literatura, sino que también los factores estratégicos (internos) de las empresas matrices parecen influir en la generación de nuevas empresas cooperativas de trabajadores. El análisis de la creación de empresas para diferentes formas legales es un tema apenas estudiado en la literatura sobre emprendimiento y nuestra evidencia arroja algo de luz sobre las estrategias de emprendimiento corporativo implementadas por las cooperativas de trabajadores para coordinar las empresas “spin out” y “spin in”.

Este estudio proporciona implicaciones prácticas y teóricas para el emprendimiento al demostrar los contornos de las curvas de experiencia emprendedora y proporcionando una corrección a la evidencia mixta informada en la literatura sobre la relación experiencia y rendimiento. Desde un punto de vista práctico, el trabajo permite una mayor comprensión del emprendimiento en serie y de quienes lo persiguen. Las contribuciones teóricas de esta investigación surgen de las nuevas ideas que proporciona para la literatura de la curva de experiencia, al desafiar la suposición de que la experiencia de repetir tareas genera retornos automáticos y consistentes sobre el rendimiento. La investigación de esta naturaleza puede aportar información de interés para las decisiones y políticas que apoyan y fomentan la actividad empresarial entre individuos experimentados.

La conclusión global es una ampliación del marco asociado a las oportunidades de regeneración emprendedora, más concretamente del emprendimiento en serie tras el abandono de un negocio anterior y se apoya en la reorientación del sujeto u organización emprendedora tomando como base la combinación de los factores de capital humano. Así, se busca contrarrestar el impacto negativo que el fracaso asociado al abandono de un negocio puede tener en la percepción de autoeficacia del emprendedor y el condicionamiento limitante que afecta en la propensión del emprendedor a incurrir en nuevos riesgos tras el abandono de un proyecto anterior e influye asimismo sobre los niveles de confianza hacia uno mismo y hacia terceros (Cave et al., 2001; Shepherd 2003). Más aún, el emprendimiento en serie ofrece una dimensión corporativa de oportunidad de negocio a través del capital humano que no ha sido analizada en la literatura.

5.3. Implicaciones prácticas

Este estudio contribuye al debate en relación a que los sujetos u organizaciones emprendedoras que minimizan sus carencias de capital humano pueda alcanzar un mayor margen de maniobra que a su vez facilitará poder tomar decisiones sobre la continuidad o abandono de un negocio. En la misma medida, el capital humano potenciará el impulso hacia una decisión de emprendimiento en serie tras el abandono de un negocio anterior, demostrando que no necesariamente las consecuencias del abandono han de ser negativas. Tal como señalan Guerrero & Spinoza (2021) entre las claves que se señalan para el abandono del emprendimiento se incluyen, entre otras, las insuficiencias en factores del capital humano (carencia de conocimiento, habilidades y destrezas, experiencias empresariales previas). No sólo lo anterior, sino que además el capital humano puede reducir los principales efectos cognitivos en los sujetos afectados en la falta de confianza o aversión al riesgo entre otros, dando así un nuevo sentido al abandono empresarial, el abandono y la repetición en serie en un

contexto de renovación estratégica. Así, ante el número de empresas que abandonan es necesario comprender mejor cómo los emprendedores pueden apoyarse en los recursos existentes obteniendo un aprendizaje tras su abandono y una palanca para el emprendimiento en serie. Se adopta una perspectiva sobre el abandono que permite aliviar los propios costes financieros y los emocionales, además de los costes hacia terceros. La investigación complementa las teorías sobre abandono de negocios y emprendimiento en serie, ilustrando que superar el fracaso no sólo sirve para paliar costes financieros y emocionales derivados del abandono del proyecto (Cope, 2011) sino que también es posible obtener ventajas y beneficios si se analizan adecuadamente las combinaciones de los factores de capital humano.

Así, los resultados del primer estudio sobre el emprendimiento en serie individual sugieren que es el efecto simultáneo de varias condiciones el que produce un incremento de probabilidades de tomar la decisión de realizar una repetición emprendedora en serie ágil tras un abandono anterior. En consecuencia y dado que el proceso emprendedor comienza con la exploración de oportunidades que dirigen hacia la explotación de oportunidades (Guerrero & Spinoza, 2021) parece positivo impulsar el aumento del grado de capital humano en sujetos y organizaciones emprendedoras además de indagar en cómo aprovechar adecuadamente los recursos de capital humano existentes en una organización. De esta manera, se potencia el número de herramientas para afrontar situaciones de alta incertidumbre y aquellas que exigen un alto compromiso (Foo, 2001).

Una cognición positiva predispone hacia una disposición favorable para explorar oportunidades y asumir riesgos (Ellsworth & Scherer, 2003). En consecuencia, resulta de interés invertir en potenciar el capital humano mejorando así la cognición y autopercepción en sujetos y organizaciones emprendedoras. Mas aún, el capital humano acumulado se convierte en

condición necesaria para la transformación de los sujetos y organizaciones emprendedoras y sirve de base para tomar una decisión sobre persistir o abandonar el negocio e incluso sobre realizar un emprendimiento en serie tras el abandono del negocio anterior. Así y todo, consideramos interesante seguir estudiando el impacto que las diferentes combinaciones de los factores de capital humano tienen en el ritmo y momento para la repetición emprendedora tras un abandono anterior. Es conveniente señalar que existe una variedad de actitudes hacia el emprendimiento al igual que existen diferencias en los tiempos de recuperación tras el abandono, los plazos para alcanzar un determinado nivel de aprendizaje y los tiempos para incurrir en el emprendimiento en serie (Corner et al., 2017).

Esta investigación contribuye a que los sujetos, organizaciones y legisladores impulsen y animen a tomar decisiones estratégicas sobre la inversión en capital humano lo que también redundará en el grado de motivación de la sociedad hacia el emprendimiento en serie. Más aún, mientras que el fracaso empresarial permite al sujeto u organización afectados medir sus fortalezas o debilidades para el proceso de emprendimiento (Jenkins et al., 2014), explorar sobre el capital humano aporta un enfoque más amplio que limitarse únicamente a revisar las causas del fracaso. Este enfoque a su vez indaga en el impacto que individuos, organizaciones y el contexto tienen sobre el abandono emprendedor. Tal como hemos señalado, esta disertación contribuye sobre la literatura destacando el potencial que una adecuada combinación de factores de capital humano tiene para el emprendimiento en serie tras el abandono empresarial.

El segundo estudio pone su foco en la renovación empresarial a través del emprendimiento en serie corporativo a largo plazo y su rol como mecanismo para rejuvenecer las empresas matrices gestionando el abandono empresarial y la adquisición de un nuevo negocio. Así, el capital humano emerge como recurso protagonista puesto que el mero hecho de redirigir recursos

excedentes (con su grado de capital humano) en la misma empresa o hacia una empresa diferente permite transformar un valor potencial en un valor neto. De esta manera se benefician del aprovechamiento del capital humano tanto las empresas participadas de nueva creación (“spin in”) como la empresa matriz que realiza la recolocación de los recursos excedentes. Igualmente, la empresa matriz puede obtener beneficios del buen desempeño que los recursos recolocados desde la empresa abandonada “spin out” aportan en el rendimiento de la empresa creada (“spin in”), a la vez que regenera así su estrategia empresarial.

Dado que la literatura ha tenido una amplia dedicación a la investigación sobre los contextos que potencian la actividad emprendedora continuada (Guerrero & Spinoza, 2021) parece adecuado sostener en línea con Stam (2015), quien señala que un ecosistema emprendedor está configurado por elementos que sustentan el desarrollo de iniciativas empresariales para generar productividad, ingresos, empleo y bienestar, que las empresas matrices pueden convertirse en agentes ambiciosos de emprendimiento si su estrategia incluye colocar el capital humano como vía para la creación de nuevo valor. Este punto también resulta acorde con el modelo tradicional de bienestar de Schumpeter (1934) en el que se potencia la actividad empresarial además de la actividad social: si se aprovecha el capital humano sea vigente o excedente se impulsa una perspectiva socioempresarial más amplia, rentable y enriquecedora. No sólo se refuerza una economía circular de conocimiento sino que, al incorporar las empresas “spin in” y “spin out” además de la propia empresa matriz, se diversifica el riesgo asociado al emprendimiento. De esta manera, tal como señala Stam (2015) se crea un ecosistema emprendedor con un abanico de agentes y variables que si son adecuadamente coordinados hacen posible la generación de valor. Por ello, es interesante que las empresas participadas (“spin in” y “spin out”) formen parte del sistema de emprendimiento productivo, término que puede hacer referencia a cualquier elemento que contribuye directa o indirectamente a generar una economía adicional

(Baumol, 1993) pues a su vez tendrá efectos positivos sobre la renovación estratégica del grupo empresarial y de la empresa matriz.

Siguiendo a Stam (2015) ratificamos el beneficio que la experiencia en empresas abandonadas proporciona al emprendedor pues sirven de germen para emprendimientos posteriores. De esta manera, según señala el mismo autor, el capital humano pasa a ser un factor sistémico dado que no sólo por su existencia sino por su adecuada combinación puede determinar el éxito del proyecto emprendido, tal como exploramos a través del análisis de la combinación de diferentes elementos de capital humano.

Señalamos que si la diversidad y capacitación de las personas es combinada adecuadamente (Lee et al., 2004) es a su vez fuente de potencial para abordar nuevas oportunidades. Además, la repetición emprendedora tras un abandono de negocio ha de tener en cuenta las acciones que contribuyan a reducir el estigma del fracaso (Walsh & Cunningham, 2016) y su impacto negativo en la autoeficacia, estima y credibilidad hacia uno mismo o hacia terceros (Spicker, 1984). En la medida que todos los trabajadores poseen un stock individual de conocimiento útil (Kuznets, 1959) también amplían su potencial para aprender y adquirir nuevas destrezas lo que dimensionará el marco de aprovechamiento y de recualificación profesional. Las relaciones que tiene una empresa son un activo único e inimitable (Gulati et al., 2000) al igual que lo es el capital humano.

5.4. Limitaciones

Este estudio no está exento de limitaciones que se reconocen a continuación. Si bien el estudio cualitativo - comparativo relativo al emprendimiento en serie individual no utiliza el análisis paramétrico, aún puede existir la posibilidad de no saber su valor exacto (censura a la izquierda)

pues no conocemos exactamente cuándo realizarán su vuelta al emprendimiento los sujetos del estudio sobre emprendimiento individual en serie a corto plazo. En este sentido los parámetros de la muestra funcionan como estimaciones sobre la probabilidad de repetir emprendimiento en serie (Fisher, 1922) si bien los datos están por debajo de cierto valor, pero se desconoce cuánto: esto se debe a que dada la muestra de datos no tenemos en cuenta ninguna experiencia de salida anterior que pueda haber ocurrido antes de 2014.

En segundo lugar, tras nuestra investigación cualitativa centrada en el emprendimiento en serie corporativo a largo plazo debemos enfatizar dos desafíos principales: por un lado, la organización que se abandona (“spin out”) se vio inmersa en un proceso de reubicación de sus recursos con el consecuente proceso de duelo. Por otro lado, cada manager entrevistado estuvo centrado específicamente en los resultados y las actividades en las que estaban involucrados. No obstante, dado que el investigador principal ha estado inmerso en los procesos diarios de la empresa matriz, esto nos permitió desarrollar una perspectiva amplia y general de todo el proceso de “spin out” y “spin in”. Esta condición fue útil para enmendar las limitaciones mencionadas anteriormente. Esencialmente, el enfoque cualitativo aplicado en nuestro caso proporcionó pruebas sólidas y toda la información necesaria para conocer el alcance y la profundidad del proceso de renovación de la empresa matriz y el contexto de agilidad estratégica.

5.5. Líneas de investigación futuras

Los estudios futuros deben realizar un análisis longitudinal para identificar cómo los períodos prolongados tras el abandono de un negocio pueden influir en la repetición futura del emprendimiento. Además, analizamos el reingreso individual después del abandono

empresarial, si bien observar situaciones en las que se produce el emprendimiento en serie con terceros o socios aportaría otra vía fructífera para futuras investigaciones.

En el marco del estudio del emprendimiento bajo una perspectiva organizativa detectamos algunos problemas que justifican una mayor investigación y sugerimos estudios futuros para investigar el desempeño de las estrategias de “spin out” y “spin in” para obtener una mejor comprensión sobre el compromiso de las empresas matrices para modelar continuamente las capacidades dinámicas y la creación de valor empresarial. Además, dado que el abandono emprendedor no es equivalente al fracaso y que el fracaso inteligente puede producir beneficios para la empresa matriz, sería interesante distinguir entre las experiencias de abandono exitoso y no exitoso. Todas estas recomendaciones ilustran que todavía hay más que aprender sobre emprendimiento corporativo en serie, motivación emprendedora, desempeño empresarial, abandono y factores de capital humano.

6. REFERENCIAS

- Abbas, N., Gravell, A. M., & Wills, G. B. (2008, June). Historical roots of agile methods: Where did “Agile thinking” come from?. In *International conference on agile processes and extreme programming in software engineering* (pp. 94-103). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Aboobaker, N., & Renjini, D. (2020). Human capital and entrepreneurial intentions: do entrepreneurship education and training provided by universities add value?. *On the Horizon*.
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control* (pp. 11-39). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113–1127.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*.
- Aldrich, H. E., & Yang, T. (2012). What did Stinchcombe really mean? Designing research to test the liability of newness among new ventures. *Entrepreneurship Research Journal*, 2(3).
- Allen, J. S., Stevenson, R. M., O'Boyle, E. H., & Seibert, S. (2021). What matters more for entrepreneurship success? A meta-analysis comparing general mental ability and emotional intelligence in entrepreneurial settings. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(3), 352-376.
- Álvarez, C., Urbano, D., & Amorós, J. E. (2014). GEM research: achievements and challenges. *Small Business Economics*, 42(3), 445-465.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 159-184.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Amaral, A. M., Baptista, R., & Lima, F. (2011). Serial entrepreneurship: impact of human capital on time to re-entry. *Small Business Economics*, 37(1), 1-21.
- Amit, R., Muller, E., & Cockburn, I. (1995). Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of business venturing*, 10(2), 95-106.
- Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., & Oesch, J. M. (2001). Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of business venturing*, 16(2), 119-143.
- Arando, S., Peña, I., & Verheul, I. (2009). Market entry of firms with different legal forms: an empirical test of the influence of institutional factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(1), 77-95.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*, 49(4), 571-582.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.

- Argyres, N. S., & Liebeskind, J. P. (1999). Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory. *Academy of management review*, 24(1), 49-63.
- Arribas, I., & Vila, J. E. (2007). Human capital determinants of the survival of entrepreneurial service firms in Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(3), 309-322.
- Arum, R., & Müller, W. (2004). „The Reemergence of Self-Employment: Comparative Findings and Empirical Propositions “. *The Reemergence of Self-Employment. A Comparative Study of Self-Employment Dynamics and Social Inequality. Princeton/Oxford*, 426-454.
- Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción (2017); datos de facturación y evolución del empleo obtenidos a partir de información aportada por las empresas del sector. <https://www.sernauto.es>
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management journal*, 43(5), 837-853.
- Audretsch, D. B., & Vivarelli, M. (1996). Firms size and R&D spillovers: Evidence from Italy. *Small Business Economics*, 8(3), 249-258.
- Avis, M., Aitken, R., & Ferguson, S. (2012). Brand relationship and personality theory: metaphor or consumer perceptual reality?. *Marketing theory*, 12(3), 311-331.
- Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social psychology quarterly*, 178-204.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bandura A (1991) Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educationalist Psychol* 28(2):117–148.
- Bandura, A. "The Anatomy of Stages of Change." *American Journal of Health Promotion* 12.1 (1997): 8-10. Web.
- Baptista, R., Escária, V., & Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal. *Small business economics*, 30(1), 49-58.
- Baptista, R., Karaöz, M., & Mendonça, J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, 42(4), 831-847.
- Barrera, M. D. M., Tonon, G., & Salgado, S. V. A. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas humanística*, (74), 195-225.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Executive*, 16(2), 53-57.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 23-46.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999). *Managing across borders: The transnational solution* (Vol. 2). Boston, MA: Harvard business school press.

- Barton, H., & Delbridge, R. (2001). Development in the learning factory: training human capital. *Journal of European Industrial Training*.
- Basterretxea, I., Charterina, J., & Landeta, J. (2019). Coopetition and innovation. Lessons from worker cooperatives in the Spanish machine tool industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Baù, M., Sieger, P., Eddleston, K. A., & Chirico, F. (2017). Fail but try again? The effects of age, gender, and multiple-owner experience on failed entrepreneurs' reentry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 909-941.
- Bauman, Z. (2005). *Liquid Life* (Cambridge. *Polity*, 50, 22.
- Baumol, W. J. (1993). *Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs*.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*, University of Chicago press.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital. 2. Aufl., New York*.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
- Becker, G. S. (2008). The concise encyclopedia of economics. Human capital. *The Library of Economics and Liberty. Liberty Fund, Inc.*
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization science*, 19(1), 3-24.
- Bergmann, H., & Sternberg, R. (2007). The changing face of entrepreneurship in Germany. *Small Business Economics*, 28(2), 205–221.
- Berson, Y., and Avolio, B.J. (2004). 'Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm', *The Leadership Quarterly*, 15, 625–646
- Bhattacharyya, S. (2006). Entrepreneurship and innovation: How leadership style makes the difference?. *Vikalpa*, 31(1), 107-116.
- Bhola, R., Verheul, I., Thurik, R., & Grilo, I. (2006). Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs.
- Bian, Y., & Ang, S. (1997). Guanxi networks and job mobility in China and Singapore. *Social forces*, 75(3), 981-1005.
- Bird, B., & Schjoedt, L. (2017). Entrepreneurial behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for future research. *Revisiting the entrepreneurial mind*, 379-409.
- Birley, S., & Westhead, P. (1993). A comparison of new businesses established by 'novice' and 'habitual' founders in Great Britain. *International small business journal*, 12(1), 38-60.
- Block, J.H., & Wagner, M. (2010). Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: characteristics and earnings differentials. *Schmalenbach Business Review*, 62, 154–174.
- Bluhm, D.J., Harman, W., Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (2011), "Qualitative research in management: a decade of progress", *Journal of Management Studies*, Vol. 48 No. 8, pp. 1866-1891.
- Blustein, D. L., Devenis, L. E., & Kidney, B. A. (1989). Relationship between the identity formation process and career development. *Journal of counseling psychology*, 36(2), 196.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual capital*.
- Boubker, O., Naoui, K., Ouajdouni, A., & Arroud, M. (2022). The effect of action-based entrepreneurship education on intention to become an entrepreneur. *MethodsX*, 9, 101657.

- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business research*, 66(10), 2060-2070.
- Bourlès, R., & Cozarenco, A. (2018). Entrepreneurial motivation and business performance: Evidence from a French Microfinance Institution. *Small Business Economics*, 51(4), 943-963.
- Bradley, S. W., Aldrich, H., Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2011). Resources, environmental change, and survival: Asymmetric paths of young independent and subsidiary organizations. *Strategic Management Journal*, 32(5), 486-509.
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2012). Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation?. *California Management Review*, 54(3), 77-97.
- Brännback, M., Krueger, N. F., Carsrud, A. L., Kickul, J., & Elfving, J. (2007). 'Trying'to be an Entrepreneur? A'Goal-Specific'Challenge to the Intentions Model. *A'Goal-Specific'Challenge to the Intentions Model (June 2007)*.
- Braumoeller, B. F. (2015). Guarding against false positives in qualitative comparative analysis. *Political Analysis*, 23(4), 471-487.
- Brian, K. (2007). *OECD Insights Human Capital How what you know shapes your life: How what you know shapes your life*. OECD publishing.
- Brüderl, J., Preisdörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American sociological review*, 227-242.
- Buenstorf, G., & Fornahl, D. (2009). B2C—bubble to cluster: the dot-com boom, spin-off entrepreneurship, and regional agglomeration. *Journal of evolutionary Economics*, 19(3), 349-378.
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499.
- Burton, M. D., Sørensen, J. B., & Dobrev, S. D. (2016). A careers perspective on entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(2), 237-247.
- Calero, J. M. (1999). Sobre gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. *Economía industrial*, (330), 61-70.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Campbell, J. T., Sirmon, D. G., & Schijven, M. (2016). Fuzzy logic and the market: A configurational approach to investor perceptions of acquisition announcements. *Academy of Management Journal*, 59(1), 163-187.
- Carbonara, E., Tran, H. T., & Santarelli, E. (2020). Determinants of novice, portfolio, and serial entrepreneurship: an occupational choice approach. *Small Business Economics*, 55(1), 123-151.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management Review*, 34(3), 511-532.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Carter, S., & Ram, M. (2003). Reassessing portfolio entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21(4), 371-380.
- Castiglione, C., Licciardello, O., Sánchez, J. C., Rampullo, A., & Campione, C. (2013). Liquid modernity and entrepreneurship orientation in university students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1250-1254.

- Cave, F., Eccles, S., & Rundle, M. (2001, June). An exploration of attitudes to entrepreneurial failure: a learning experience or an indelible stigma. In Proceedings of the 2001 Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference: Jonkoping, Sweden (May)
- Cefis, E., Malerba, F., Marsili, O., & Orsenigo, L. (2021). Time to exit: “revolving door effect” or “Schumpeterian gale of creative destruction”? *Journal of Evolutionary Economics*, 31(5), 1465-1494.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1998). An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of business venturing*, 13(5), 353-369.
- Chang, M. H. (2009). Industry dynamics with knowledge-based competition: a computational study of entry and exit patterns. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 4(1), 73.
- Chen, H. M., & Lin, K. J. (2004). The role of human capital cost in accounting. *Journal of intellectual capital*.
- Chesbrough, H. (2000). Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital. *California Management Review*, 42(3), 31-49.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic management journal*, 15(4), 271-290.
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B., & Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38(1), 121-138.
- Choi, H. J., Ahn, J. C., Jung, S. H., & Kim, J. H. (2020). Communities of practice and knowledge management systems: effects on knowledge management activities and innovation performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 53-68.
- Christensen, K.S., & Bang, H.K. (2003). Knowledge management in a project-oriented organization: three perspectives. *J. Knowl. Manag.*, 7, 116-128.
- Coad, A. (2014). Death is not a success: Reflections on business exit. *International Small Business Journal*, 32(7), 721-732.
- Coelho, P. R. P. & McClure, J. E. 2005. Learning from Failure. *American Journal of Business*, 20: 13-21
- Coff, R. W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for ‘higher-level’ learning. *Management learning*, 34(4), 429-450.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 373-397.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 604-623.

- Cope, J., Cave, F., & Eccles, S. (2004). Attitudes of venture capital investors towards entrepreneurs with previous business failure. *Venture Capital*, 6(2-3), 147-172.
- Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Corbett, A. C., Neck, H. M., & DeTienne, D. R. (2007). How corporate entrepreneurs learn from fledgling innovation initiatives: Cognition and the development of a termination script. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 829-852.
- Corner, P. D., Singh, S., & Pavlovich, K. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35(6), 687-708.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Creswell, J.W. (2007), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, 24(11), 1087-1105.
- Dalborg, C., & Wincent, J. (2015). The idea is not enough: the role of self-efficacy in mediating the relationship between pull entrepreneurship and founder passion—a research note. *International Small Business Journal*, 33(8), 974– 984.
- Davidsson, P. (2006). Nascent entrepreneurship: empirical studies and developments. *Foundations and trends® in entrepreneurship*, 2(1), 1-76.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- Deakins, D., Sullivan, R., & Whittam, G. (2000). Developing business start-up support programmes: evidence from Scotland. *Local Economy*, 15(2), 159-167.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2013). Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(3), 505-537.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
- de La Fuente, A. (2020). Capital humano y crecimiento: teoría, datos y evidencia empírica. *Documento de Trabajo*, 02.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- De Lavoisier, A. L. (2019). *Traité élémentaire de chimie*. Maxtor France.
- De Pablos, P. O. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of intellectual capital*.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2006, December). Entrepreneurial exit strategies: The impact of human capital. In *Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC)*.
- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of business venturing*, 25(2), 203-215.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

- Dimov, D. (2010). Nascent entrepreneurs and venture emergence: Opportunity confidence, human capital, and early planning. *Journal of management studies*, 47(6), 1123-1153.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dopfer, K., & Potts, J. (2009). On the theory of economic evolution. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 6(1), 23-44.
- Down, S., & Warren, L. (2008). Constructing narratives of enterprise: Clichés and entrepreneurial self-identity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly*, 17(2), 52-72.
- Dubois, A., & Fredriksson, P. (2008). Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(3), 170-179.
- Dul, J. (2016). Identifying single necessary conditions with NCA and fsQCA. *Journal of Business Research*, 69(4), 1516-1523.
- Dutta, D. K., Li, J., & Merenda, M. (2011). Fostering entrepreneurship: impact of specialization and diversity in education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 163-179.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Earle, J. S., & Sakova, Z. (2000). Business start-ups or disguised unemployment? Evidence on the character of self-employment from transition economies. *Labour economics*, 7(5), 575-601.
- e Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504-529.
- Ekelund, J., Johansson, E., Järvelin, M. R., & Lichtermann, D. (2005). Self-employment and risk aversion—evidence from psychological test data. *Labour Economics*, 12(5), 649-659.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146.
- Edmondson, A. C., Winslow, A. B., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2003). Learning how and learning what: Effects of tacit and codified knowledge on performance improvement following technology adoption. *Decision Sciences*, 34(2), 197-224.
- Eggers, J. P., & Song, L. (2015). Dealing with failure: Serial entrepreneurs and the costs of changing industries between ventures. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1785-1803.
- Ellsworth, P. C., & Scherer, K. R. (2003). *Appraisal processes in emotion*. Oxford University Press.

- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of business venturing*, 17(4), 365-386.
- Eryanto, H., & Swaramarinda, D. R. (2018). Influence ability, perception of change and motivation to intention of entrepreneurship: overview of analysis in students of faculty of economics Universitas Negeri Jakarta. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1-10.
- Fainshmidt, S., Witt, M. A., Aguilera, R. V., & Verbeke, A. (2020). The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 455-466.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935-957.
- Fernández, M. J. (2017). Características del empleo creado en la recuperación 2014-2016. *Cuadernos de Información económica*, 258, 63-74.
- Fisher, R. A. (1922). On the mathematical foundations of theoretical statistics. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series A, containing papers of a mathematical or physical character*, 222(594-604), 309-368.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420.
- Flamholtz, E. (1972, August). HUMAN RESOURCE ACCOUNTING: A REVIEW OF THEORY AND RESEARCH. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 174-177). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Flecha, R., & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666-682.
- Fleishman, E. A., & Reilly, M. E. (1992). *Handbook of human abilities: Definitions, measurements, and job task requirements*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Foo, M. D. (2011). Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(2), 375-393.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63.
- Frey, T. (2015). 101 endangered jobs by 2030. *Journal of Environmental Health*, 77(9), 40.
- Fried, V. H., Bruton, G. D., & Hisrich, R. D. (1998). The involvement of the board of directors in portfolio company strategy. *The Journal of Private Equity*, 51-55.
- Fried, V. H., & Hisrich, R. D. (1995). The venture capitalist: A relationship investor. *California management review*, 37(2), 101-113.
- Galor, O., & Moav, O. (2004). From physical to human capital accumulation: Inequality and the process of development. *The Review of Economic Studies*, 71(4), 1001-1026.
- Gartner, W., Starr, J., & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a start-up." cases from Inc. Magazine. *Journal of Business venturing*, 14(2), 215-232.

- Geroski, P. A. (1995). What do we know about entry?. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421-440.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal*, 15(3), 13-29.
- Gibbons, F. X., Gerrard, M., Blanton, H., & Russell, D. W. (1998). Reasoned action and social reaction: willingness and intention as independent predictors of health risk. *Journal of personality and social psychology*, 74(5), 1164.
- Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 134-156.
- Gielnik, M. M., Frese, M., Kahara-Kawuki, A., Wasswa Katono, I., Kyejjusa, S., Ngoma, M., ... & Dlugosch, T. J. (2015). Action and action-regulation in entrepreneurship: Evaluating a student training for promoting entrepreneurship. *Academy of Management Learning & Education*, 14(1), 69-94.
- Gilad, B., & Levine, P. (1986). A behavioral model of entrepreneurial supply. *Journal of small business management*, 24(4), 45-53.
- Jimeno, 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*, 42(4), 750-783.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330.
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. S. (2006). Skill vs. luck in entrepreneurship and venture capital: evidence from serial entrepreneurs.
- Greckhamer, T., Misangyi, V. F., & Fiss, P. C. (2013). Chapter 3 The Two QCAs: From a Small-N to a Large-N Set Theoretic Approach. *Configurational Theory and Methods in Organizational Research* (Research in the Sociology of Organizations, Volume 38) Emerald Group Publishing Limited, 38, 49-75.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, 102(1), 4.
- Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 58-86.
- Grilo, I., & Thurik, R. (2005a). Latent and actual entrepreneurship in Europe and the US: some recent developments. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 441-459.
- Grilo, I., & Thurik, R. (2005b). Entrepreneurial engagement levels in the European Union.
- Grilo, I., & Thurik, R. (2008). Determinants of entrepreneurial engagement levels in Europe and the US. *Industrial and Corporate Change*, 17(6), 1113-1145.
- Gross, N., & Geiger, S. (2017). Liminality and the entrepreneurial firm: Practice renewal during periods of radical change. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Grzybowska, K., & Łupicka, A. (2017). Key competencies for Industry 4.0. *Economics & Management Innovations*, 1(1), 250-253.
- Guerrero, M., & Espinoza-Benavides, J. (2021). Does entrepreneurship ecosystem influence business re-entries after failure?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 211-227.

- Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397-416.
- Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2019). Renascence after post-mortem: the choice of accelerated repeat entrepreneurship. *Small Business Economics*, 52(1), 47-65.
- Guerrero, M., & Espinoza-Benavides, J. (2021). Do emerging ecosystems and individual capitals matter in entrepreneurial re-entry'quality and speed?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(3), 1131-1158.
- Guide, A. I. (2013). Using Qualitative Comparative Analysis (QCA) to Study Patient-Centered Medical Homes.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Gutiérrez, J. M. R., & Peña-Legazkue, I. (2017). Firm renewal through corporate venturing and strategic agility: shifting from spin-out to spin-in ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 61-75.
- Hamid, H. (2019). The strategic position of human resource management for creating sustainable competitive advantage in the VUCA world. *J. Hum. Resour. Manag. Labor Stud*, 7, 1-4.
- Hammersley, M. (2006). Ethnography: Problems and prospects. *Ethnography and Education*, 1(1), 3-14.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice*. Routledge.
- Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (2005). Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 351-371.
- Haveman, H. A. (1992). Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 48-75.
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of business venturing*, 19(3), 437-463.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small business economics*, 21(1), 51-61.
- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R., & Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*.
- Henfridsson, O., & Yoo, Y. (2014). The liminality of trajectory shifts in institutional entrepreneurship. *Organization Science*, 25(3), 932-950.
- Hermanowicz, J. C. (2002). The great interview: 25 strategies for studying people in bed. *Qualitative Sociology*, 25(4), 479-499
- Hessels, J., & van der Zwan, P. (2011). Entrepreneurial exit, ability and engagement across countries in different stages of development (summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(4), 8.
- Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., & van der Zwan, P. (2011). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3), 447-471.
- Hoetker, G., & Agarwal, R. 2007. "Death hurts, but it isn't fatal: The post-exit diffusion of knowledge created by innovative companies". *Academy of Management Journal*, 50 (2),446-467.

- Holcomb, T. R. , R. D. Ireland , R. M. Holmes Jr , and M. A. Hitt . 2009. “Architecture of Entrepreneurial Learning: Exploring the Link among Heuristics, Knowledge, and Action.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1): 167–192.
- Horvat, B. (1958). The optimum rate of investment. *The economic journal*, 68(272), 747-767.
- Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, H. H. (2016). The effects of internal locus of control on entrepreneurship: the mediating mechanisms of social capital and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1158-1172.
- Hsiu-Fen Lin GGL (2006) Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management decision* 44(1),74-89.
- Huber, G.P. & Power, D.J. (1985) Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, 171-180.
- Hudson, W. (1993). Intellectual Capital: How to Build It. *Enhance it, Use it*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Hunt, S. D. (1995). The resource-advantage theory of competition: Toward explaining productivity and economic growth. *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 317-332.
- Hunt, S. (2012). Understanding the drivers of economic growth: Grounding endogenous economic growth models in resource-advantage theory. *Contemporary Economics*, 6(4), 4-8.
- Huws, U. (2006). What will we do? the destruction of occupational identities in the 'knowledge-based economy'. *Monthly Review (New York. 1949)*, 57(8), 19-34.
- Hwang, P., & Burgers, W. P. (1997). Properties of trust: An analytical view. *Organizational behavior and human decision processes*, 69(1), 67-73.
- Hyytinen, A., & Ilmakunnas, P. (2007a). What distinguishes a serial entrepreneur? *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 793-822.
- Hyytinen, A., & Ilmakunnas, P. (2007b). Entrepreneurial aspirations: Another form of job search?. *Small Business Economics*, 29(1), 63-80.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46.
- Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of business ethics*, 148(2), 347-361.
- Jack, S., Moul, S., Anderson, A. R., & Dodd, S. (2010). An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. *International Small Business Journal*, 28(4), 315-337.
- Jahanmir, S. F. (2016). Paradoxes or trade-offs of entrepreneurship: exploratory insights from the Cambridge eco-system. *Journal of Business Research*, 69(11), 5101-5105.
- Jakopec, A., Krekar, I. M., & Susanj, Z. (2013). Predictors of entrepreneurial intentions of students of economics. *Studia psychologica*, 55(4), 289.
- Jamieson, I. (1984). Education for enterprise. In *CRAC* (Vol. 19). Cambridge: Ballinger.
- Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J., & Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of management*, 39(1), 232-262.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 649-670.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
- Karim, S., W. Mitchell. 2004. Innovating through acquisition and internal development a quarter-century of boundary evolution at Johnson & Johnson. *Long Range Planning* 37 525–547.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Kenney, M., & Florida, R. L. (1993). *Beyond mass production*. Oxford University Press.
- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity. *Management Decision*.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative science quarterly*, 548-570.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kirkwood, J. (2009). Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 346–364.
- Kirschenhofer, F., & Lechner, C. (2012). Performance drivers of serial entrepreneurs: Entrepreneurial and team experience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Knight Frank, H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *книга*.
- Knott, A. M., & Posen, H. E. (2005). Is failure good?. *Strategic Management Journal*, 26(7), 617-641.
- Kolb, D. (1975). Towards an applied theory of experiential learning. *Theories of Group Process.*, 33-56.
- Kolb, D. A. (1984). Experience as the source of learning and development. *Upper Sadle River: Prentice Hall*.
- Kolvereid, L., & Moen, Ø. (1997). Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference?. *Journal of European industrial training*.
- Koulopoulos, T. M., & Roloff, T. (2006). *Smartsourcing: driving innovation and growth through outsourcing*. Simon and Schuster.
- Kor, K., & Mullan, B. A. (2011). Sleep hygiene behaviours: An application of the theory of planned behaviour and the investigation of perceived autonomy support, past behaviour and response inhibition. *Psychology & health*, 26(9), 1208-1224.
- Krueger, N. F. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 105-140). Springer, Boston, MA.
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245–253.
- Kuznets, S. (1959). On comparative study of economic structure and growth of nations. In *The comparative study of economic growth and structure* (pp. 162-176). NBER.

- 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*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. (2018). Entrepreneurial Learning From Exit: How Entrepreneurs Learn and Re-emerge Stronger. In *6th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship. New Business Models and Institutional Entrepreneurs: Leading Disruptive Change. April 13th-14th, 2018, Dubrovnik, Croatia* (pp. 303-331). Zagreb: Governance Research and Development Centre (CIRU).
- Lapré, M. A., Mukherjee, A. S., & Van Wassenhove, L. N. (2000). Behind the learning curve: Linking learning activities to waste reduction. *Management Science*, 46(5), 597-611.
- LaRue, B., Childs, P., & Larson, K. (2006). *Leading organizations from the inside out: Unleashing the collaborative genius of action-learning teams*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. (2018). Entrepreneurial Learning From Exit: How Entrepreneurs Learn and Re-emerge Stronger. In *6th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship. New Business Models and Institutional Entrepreneurs: Leading Disruptive Change. April 13th-14th, 2018, Dubrovnik, Croatia* (pp. 303-331). Zagreb: Governance Research and Development Centre (CIRU).
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lazarus, R. S., Deese, J., & Osler, S. F. (1952). The effects of psychological stress upon performance. *Psychological bulletin*, 49(4), 293.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lee, N., & Lings, I. (2008). *Doing business research: a guide to theory and practice*. Sage.
- Lee, S. H., Peng, M. W., & Barney, J. B. (2007). Bankruptcy law and entrepreneurship development: A real options perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 257-272.
- Lee, S. Y., Florida, R., & Acs, Z. (2004). Creativity and entrepreneurship: A regional analysis of new firm formation. *Regional studies*, 38(8), 879-891.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Leoncini, R. (2016). Learning-by-failing. An empirical exercise on CIS data. *Research Policy*, 45(2), 376-386.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 319-340.
- Levy, M., Loebbecke, C., & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3-17.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California management review*, 56(3), 58-77.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2010). Technology transfer across organizational boundaries: absorptive capacity and desorptive capacity. *California Management Review*, 53(1), 154-170.

- Lin, Z., Picot, G., & Compton, J. (2000). The entry and exit dynamics of self-employment in Canada. *Small business economics*, 15(2), 105-125.
- Lindquist, M. J., Sol, J., & Van Praag, M. (2015). Why do entrepreneurial parents have entrepreneurial children?. *Journal of Labor Economics*, 33(2), 269-296.
- Livanos, I. (2009). What determines self-employment? A comparative study. *Applied Economics Letters*, 16(3), 227-232.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation—a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge management*.
- Long, C. (2000). You don't have a strategic plan?--good!. *Consulting to Management*, 11(1), 35.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic management journal*, 22(6-7), 545-564.
- Lucas Jr, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of monetary economics*, 22(1), 3-42.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human resource development review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). Oxford: Oxford university press.
- MacMillan, I. C., & Katz, J. A. (1992). Idiosyncratic milieus of entrepreneurial research: The need for comprehensive theories. *Journal of Business Venturing*, 7(1), 1-8.
- Macnamara, P. (2014). *Limited Re-Entry and Business Cycles*. Centre for Growth and Business Cycle Research, Economic Studies, University of Manchester.
- Madhok, A. (1996). Crossroads—the organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. *Organization Science*, 7(5), 577-590.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization science*, 9(3), 326-339.
- Madsen, P. M. & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53: 451-476.
- Mahto, R. V., & McDowell, W. C. (2018). Entrepreneurial motivation: a non-entrepreneur's journey to become an entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 513-526.
- Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Mankiw, N. G., Romer, D., & Weil, D. N. (1992). A contribution to the empirics of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 107(2), 407-437.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Greene, P. G. (2002). Internationalization of small firms: personal factors revisited. *International small business journal*, 20(1), 9-31.
- Manuelli, R. E., & Seshadri, A. (2014). Human capital and the wealth of nations. *American economic review*, 104(9), 2736-62.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). Marshall, Catherine, and Gretchen B. Rossman, Designing Qualitative Research, Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- Martin, S., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Comparing empowering leadership and directive leadership on task proficiency and proactivity: A field experiment in the UAE. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395.
- Masuda, T. (2006). The determinants of latent entrepreneurship in Japan. *Small Business Economics*, 26(3), 227-240.
- Maxwell, J. A. (2004). Using qualitative methods for causal explanation. *Field Methods*, 16(3), 243-264
- Mayhew, M., Simonoff, J., Baumol, W., Wiesenfeld, B., & Klein, M. (2012). Exploring Innovative Entrepreneurship and Its Ties to Higher Educational Experiences. *Research in Higher Education*, 53(8), 831-859.
- Marulanda Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2019). El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 149-174.
- McMullen, J. S., & Kier, A. S. (2016). Trapped by the entrepreneurial mindset: Opportunity seeking and escalation of commitment in the Mount Everest disaster. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 663-686
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.
- Meyer, M. (2000). On the practical relevance of an integrated workflow management system- Results of an empirical study. In *Business Process Management* (pp. 317-327). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Mieles Barrera, M., Tonon, G., & Alvarado Salgado, S. (2012). Investigacion cualitativa: El analisis tematico para el tratamiento de la informacion desde el enfoque de la fenomenologia social. *Universitas Humanística*, (74), 195-225.
- Mika, B. (2021). The dialectic of knowledge: a contribution to the theory of knowledge in advanced capitalism. *Rethinking Marxism*, 33(2), 263-280.
- Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California management review*, 61(1), 5-14.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Miles, J., & Woolridge, R. (1999). *Spin-offs and equity carve-outs. Achieving faster growth and better performance*. Financial Executives Research Foundation.
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of political economy*, 66(4), 281-302.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Agenda sectorial de la industria de automoción (2017).
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 5-16.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 93-104.
- Mitchell, J. R., & Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of business venturing*, 25(1), 138-154.
- Moreno López, S. (2014). La entrevista fenomenológica: una propuesta para la investigación en psicología y psicoterapia. *Revista da abordagem gestaltica*, 20(1), 63-70.

- Moriano, J. A., Sánchez, M. L., & Palací, F. J. (2004). Un estudio descriptivo sobre los emprendedores en España, la República Checa y Bulgaria. *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+ D+ I*, 161-178.
- Morris, M. H., van Vuuren, J., Cornwall, J. R., & Scheepers, R. (2009). Properties of balance: A pendulum effect in corporate entrepreneurship. *Business horizons*, 52(5), 429-440.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research.
- Mosquera, E. D. (2012). Estilos de aprendizaje. *Eidos*, (5), 5-11.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.
- Murillo, J., & Martínez, C. (2010). Investigación etnográfica. *Madrid: UAM*, 141.
- Murnieks, C. Y., Klotz, A. C., & Shepherd, D. A. (2020). Entrepreneurial motivation: A review of the literature and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 115-143.
- Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305.
- Myers, M. D. (1999). Investigating information systems with ethnographic research. *Communications of the Association for Information Systems*, 2(1), 23.
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. Sage.
- Nabi, G., & Liñán, F. (2013). Considering business start-up in recession time: The role of risk perception and economic context in shaping the entrepreneurial intent. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Nelson, R. R., & Phelps, E. S. (1966). Investment in humans, technological diffusion, and economic growth. *The American economic review*, 56(1/2), 69-75.
- Nielsen, K., & Sarasvathy, S. D. (2011, January). Who reenters entrepreneurship? And who ought to? An empirical study of success after failure. In *Dime-Druid Academy, Winter Conference in Aalborg, Denmark* (pp. 20-22).
- Nielsen, K., & Sarasvathy, S. D. (2016). A market for lemons in serial entrepreneurship? Exploring type I and type II errors in the restart decision. *Academy of Management Discoveries*, 2(3), 247-271.
- Nold, H., & Michel, L. (2016). The performance triangle: a model for corporate agility. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). OUP USA.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale Jr, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346.
- OECD (1998b), *Pathways and Participation in Vocational and Technical Education and Training*, OECD, Paris.
- Ojha, D. (2008), "Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance", MSc Dissertation, Graduate School of Clemson University, Clemson, US.
- Otte, P. J. (2003). People are our most important (capital) assets. *Catalyst*, 44-47.
- Oxenfeldt, A. R. (1943). *New Firms and Free Enterprise* American Council on Public Affairs. *Washington, DC*.

- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of cooptation: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52.
- Pajunen, K. (2008). Institutions and inflows of foreign direct investment: a fuzzy-set analysis. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 652–669.
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, 102310.
- Parker, S. C. (2004). *The economics of self-employment and entrepreneurship*. Cambridge university press.
- Parker, S. C. (2013). Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 652-666.
- Passaro, R., Quinto, I., & Thomas, A. (2018). The impact of higher education on entrepreneurial intention and human capital. *Journal of intellectual capital*.
- Peng, H., Chang, Y., & Liu, Y. (2021). Risk preference, prior experience, and serial entrepreneurship performance: Evidence from China. *Asia Pacific Business Review*, 1-19.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7, 84–107.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management studies*, 27(3), 305-327.
- Plehn-Dujowich, J. (2010). A theory of serial entrepreneurship. *Small Business Economics*, 35(4), 377-398.
- Plowman, L. (2016). Revisiting ethnography by proxy. *International Journal of Social Research Methodology*, 1-12.
- Ployhart, R. E. (2015). Strategic organizational behavior (STROBE): The missing voice in the strategic human capital conversation. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 342-356.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of management*, 40(2), 371-398.
- Purkayastha, S., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2012). Diversification and performance in developed and emerging market contexts: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 18-38.
- Radner, R. (1975). A behavioral model of cost reduction. *The Bell Journal of Economics*, 196-215.
- Ragin, C. C. (1987). The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies. *Berkeley*1987.
- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political analysis*, 14(3), 291-310.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press.
- Rasmussen, E. A., & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2), 185-194.

- Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 681-698.
- Ravindran, B., & Baral, R. (2014). Factors affecting the work attitudes of Indian re-entry women in the IT sector. *Vikalpa*, 39(2), 31-42.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial marketing management*, 43(2), 189-198.
- Redondo, G., Santa Cruz, I., & Rotger, J. M. (2011). Why Mondragon? Analyzing what works in overcoming inequalities. *Qualitative Inquiry*, 17(3), 277-283.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. M. (1994). Entrepreneurs' experience, expertise, and the performance of technology-based firms. *IEEE Transactions on engineering management*, 41(4), 365-374.
- Reynolds, P.D (1987). New firms: Societal contributions versus survival potential. *Journal of Business Venturing*, 2(3),231-246
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., ... & Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998–2003. *Small business economics*, 24(3), 205-231.
- Rezaei-Zadeh, M., & Darwish, T. K. (2016). Antecedents of absorptive capacity: A new model for developing learning processes. *The Learning Organization*.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of management journal*, 44(6), 1263-1280.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *Journal of Economic perspectives*, 8(1), 3-22.
- Rosa, P. (1998). Entrepreneurial processes of business cluster formation and growth by ‘habitual’ entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), 43-61.
- Rosati, G., & Chazarreta, A. S. (2017). El Qualitative Comparative Analysis (QCA) como herramienta analítica. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 7.
- Rosendaal, B., & Bijlsma-Frankema, K. (2015). Knowledge sharing within teams: enabling and constraining factors. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 235-247.
- Rotefoss, B., & Kolvereid, L. (2005). Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(2), 109-127.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Russ, M. (Ed.). (2015). *Quantitative multidisciplinary approaches in human capital and asset management*. IGI Global.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135-159.
- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). Investigación cualitativa.
- Sanguino, N. C. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, (20), 7-18.

- Sarasvathy, S. D., Menon, A. R., & Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small business economics*, 40(2), 417-434.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 113-135.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Sayer, Derek. "The violence of abstraction: The analytic foundations of historical materialism." (1987).
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203.
- Scheinberg, S., & MacMillan, I. C. (1988). *An 11 country study of motivations to start a business*. Babson College.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
- Schoellman, T. (2012). Education quality and development accounting. *The Review of Economic Studies*, 79(1), 388-417
- Schutz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social*. Barcelona. Paidós
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press).
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers.
- Scott, M., & Rosa, P. (1996). Has firm level analysis reached its limits? Time for a rethink. *International small business journal*, 14(4), 81-89.
- Semadeni, M., & Cannella, A. A. (2011). Examining the performance effects of post spin-off links to parent firms: should the apron strings be cut?. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1083-1098.
- Seward, J. K., & Walsh, J. P. (1996). The governance and control of voluntary corporate spin-offs. *Strategic Management Journal*, 17(1), 25-39.
- Shane S (2000) Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organ Sci* 11(4):448– 469
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (pp. 83-103). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of business venturing*, 24(6), 588-600.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., Williams, T. A., & Warnecke, D. (2014). How does project termination impact project team members? Rapid termination, 'creeping death', and learning from failure. *Journal of Management Studies*, 51(4), 513-546.

- Shepherd, D. A., Wennberg, K., Suddaby, R., & Wiklund, J. (2019). What are we explaining? A review and agenda on initiating, engaging, performing, and contextualizing entrepreneurship. *Journal of Management*, 45(1), 159-196.
- Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2006). Successes and failures at research on business failure and learning from it. *Foundations and trends in entrepreneurship*, 2(5).
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46.
- Simon, H. A. (1959). VOLUME XLIX JUNE 1959 NUMBER THREE. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.
- Simmons, S. A., Wiklund, J., & Levie, J. (2014). Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small business economics*, 42(3), 485-505.
- Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166.
- Singh, B., Verma, P., & Rao, M. K. (2017). Influence of individual and socio-cultural factors on entrepreneurial intention. In *Entrepreneurship education* (pp. 149-169). Springer, Singapore.
- Singley, M. K., & Anderson, J. R. (1989). *The transfer of cognitive skill* (No. 9). Harvard University Press.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in organizational behavior*, 14, 231-266.
- Smętkowski, M. (2018). The role of exogenous and endogenous factors in the growth of regions in Central and Eastern Europe: the metropolitan/non-metropolitan divide in the pre-and post-crisis era. *European Planning Studies*, 26(2), 256-278.
- Smith, A. (1863). *An Inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations... New edition, revised, corrected and improved*.
- Solesvik, M. Z. (2017). A cross-national study of personal initiative as a mediator between self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of East-West Business*, 23(3), 215-237.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 70(1), 65-94.
- Solow, R. M. (1994). Perspectives on growth theory. *Journal of economic perspectives*, 8(1), 45-54.
- Sonnentag, S. "Expertise in Professional Software Design : A Process Study." *Journal of Applied Psychology* 83.5 (1998): 703-15. Web.
- Sørensen, J. B., & Fassiotto, M. A. (2011). Organizations as fonts of entrepreneurship. *Organization Science*, 22(5), 1322-1331.
- Sørensen, J. B., & Sharkey, A. J. (2014). Entrepreneurship as a mobility process. *American Sociological Review*, 79(2), 328-349.
- Spicker, P. (1984). *Stigma and social welfare*. Oxfordshire: Taylor & Francis.
- Spradley, J. P. (2016). *The ethnographic interview*. Waveland Press.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Squicciarini, M. P., & Voigtländer, N. (2015). Human capital and industrialization: Evidence from the age of enlightenment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(4), 1825-1883.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.

- Stam, E., & Schutjens, V. (2006). Starting anew: Entrepreneurial intentions and realizations subsequent to business closure. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2006-015-ORG*.
- Stephan, U., Hart, M., Mickiewicz, T., & Drews, C. C. (2015). Understanding Motivations for Entrepreneurship, Bis Research Paper, 212. *Pobrano z: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/408432/bis-15-132-understanding-motivations-for-entrepreneurship.pdf (19.12. 2015)*.
- Stinchcombe, A. (1965). Organization-creating organizations. *Society*, 2(2), 34-35.
- Stokes, D., & Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of small business and enterprise development*.
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2012). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management learning*, 43(1), 25-51.
- Super, D. E. (1957). The psychology of careers; an introduction to vocational development.
- Strube, M. J. (1990). In search of self: Balancing the good and the true. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16(4), 699-704.
- Tairako, T. (2018). Reification-thingification and alienation – basic concepts of Marx`s critique of political economy and economy and practical materialism—. *Hitotsubashi journal of social studies*, 49(1), 1-28.
- Taylor, M.P. (1996). Earnings, independence or unemployment: why become self-employed? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 58(2), 253–266.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teerikangas, S. (2004). Systems Intelligence in Mergers and Acquisitions—a Myth or Reality?. *Systems Intelligence*, 131.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers, New Brunswick, NJ.
- Thornhill, S., Amit, R., 2001. A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing. *Journal of Business Venturing* 16 (1), 25–50.
- Thurik, A. R., Carree, M. A., Van Stel, A., & Audretsch, D. B. (2008). Does self-employment reduce unemployment?. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 673-686.
- Timmons, J., & Spinelli, S. (1999). The Entrepreneurial Process. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 5.
- Tipu, S. A. A. (2020). Entrepreneurial reentry after failure: a review and future research agenda. *Journal of Strategy and Management*.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007), “Absorptive capacity: valuing a reconceptualization”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 774-786.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190.
- Tsilionis, K., & Wautelet, Y. (2022). A model-driven framework to support strategic agility: Value-added perspective. *Information and Software Technology*, 141, 106734.

- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(2), 107-128.
- Ucbasaran, D., Alsos, G. A., Westhead, P., & Wright, M. (2008). *Habitual entrepreneurs*. Now Publishers Inc.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 24(2), 99-115.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of business venturing*, 25(6), 541-555.
- Van der Zwan, P., Thurik, R., & Grilo, I. (2010). The entrepreneurial ladder and its determinants. *Applied Economics*, 42(17), 2183-2191.
- Van der Zwan, P., Thurik, R., Verheul, I., & Hessels, J. (2016). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, 6(3), 273-295.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830-853.
- Vivarelli, M. (2013). Is entrepreneurship necessarily good? Microeconomic evidence from developed and developing countries. *Industrial and corporate change*, 22(6), 1453-1495.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
- Wagner, J. (2005). Nascent and infant entrepreneurs in Germany: Evidence from the Regional Entrepreneurship Monitor (REM). Available at SSRN 684007.
- Walsh, G., & Cunningham, J. (2016). Business failure and entrepreneurship: Emergence, evolution and future research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), 163-285.
- Walsh, G., & Cunningham, J. (2017). Regenerative failure and attribution: Examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(4), 688-707.
- Walter, S. G., & Heinrichs, S. (2015). Who becomes an entrepreneur? A 30-years-review of individual-level research. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Wdowiak, M. A., Schwarz, E. J., Lattacher, W., Brandl, J., & Parastuty, Z. (2018, July). A Learning Perspective on Business Failure: A Qualitative Study of Austrian Entrepreneurs. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 11684). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.

- Wen, L. Y., & Chen, L. C. (2010, December). The factors influencing the contribution of continuing education toward workforces' professional development and human capital investment. In 4th International Conference on Genetic and Evolutionary Computing, ICGEC 2010.
- Wennberg, K., & DeTienne, D. R. (2014). What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32(1), 4-16.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361-375.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13(1), 27-56.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., & Binks, M. (2004). Policy toward novice, serial, and portfolio entrepreneurs. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 22(6), 779-798.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2005). Decisions, actions, and performance: do novice, serial, and portfolio entrepreneurs differ? *Journal of small business management*, 43(4), 393-417.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., & Binks, M. (2005). Novice, serial and portfolio entrepreneur behaviour and contributions. *Small Business Economics*, 25(2), 109-132.
- Westhead, P., & Wright, M. (1998). Novice, portfolio, and serial founders: are they different?. *Journal of business venturing*, 13(3), 173-204.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of management studies*, 40(8), 1919-1941.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2008). Portfolio entrepreneurship: Habitual and novice founders, new entry, and mode of organizing. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 701-725.
- Winter, S. G. (2007). Class notes: Management 223. Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human resource management journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, M., Robbie, K., & Ennew, C. (1997). Venture capitalists and serial entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 12(3), 227-249.
- Xing, Y., & Liu, Y. (2016). Linking leaders' identity work and human resource management involvement: the case of sociocultural integration in Chinese mergers and acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2550-2577.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Yiu, D. W., Lau, C., & Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*. 38(4), 519-540.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 337-360.

- Yost, J. H., Strube, M. J., & Bailey, J. R. (1992). The construction of the self: An evolutionary view. *Current Psychology, 11*(2), 110-121.
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & DeCastro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management, 37*(3), 1.
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. *Management science, 43*(11), 1493-1509.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185-203.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science, 6*(1), 76-92.
- Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2011). Relational capital inside multinationals. *Knowledge Management Research & Practice, 9*(4), 293-304.
- Zhang, Y. C. (2018). Entry-exit decisions with implementation delay under uncertainty. *Applications of Mathematics, 63*(4), 399-422.
- Zikic, J., & Ezzedeen, S. (2015). Towards a more integrated view of entrepreneurial careers: Qualitative investigation of the three forms of career capital and their relationships among high tech entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.*
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers. *Strategic Management Journal, 25*(13), 1233-1256.
- Zozimo, R., Jack, S., & Hamilton, E. (2017). Entrepreneurial learning from observing role models. *Entrepreneurship & Regional Development, 29*(9-10), 889-911.