



Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea

Deusto

TESIS DOCTORAL

ESTUDIO DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES Y PERSONALES QUE AFECTAN AL COMPORTAMIENTO EMPREENDEDOR DE LAS EMPRESAS. UN ANÁLISIS APLICADO AL TEJIDO EMPRESARIAL DE LA CAPV

Presentada por MARÍA ITURRIAGA HIDALGO

dentro del Programa de Doctorado de la Deusto Business School en
COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO

Dirigida por:

Dra. Dña. JOSUNE BANIANDRÉS

Y

Dra. Dña. ALMUDENA EIZAGUIRRE

Las Directoras

La Doctoranda

Bilbao, Marzo de 2017

*A mi hija Ariana por su sonrisa, que me da la energía necesaria cada día y
A mi esposo Borja por su apoyo incondicional.*

Resumen

La incertidumbre y la rapidez del cambio tecnológico son los rasgos más característicos de nuestra era. En este entorno macro-económico complejo las empresas encuentran grandes dificultades para sobrevivir, teniendo que renovar su ventaja competitiva constantemente a través de la innovación. Sin embargo, los esfuerzos en innovación realizados por las empresas, en ocasiones no se transforman en nuevos negocios que generen valor. Para ello es necesario que la empresa tenga la capacidad de emprender.

La empresa es el mejor ecosistema para el emprendimiento sin embargo no todas las empresas poseen un comportamiento emprendedor. El comportamiento emprendedor depende de multitud de factores, algunos de estos son de carácter organizacional, es decir reflejan el modo en que la empresa se organiza, de su manera de ser y de hacer como empresa. Sin embargo, el emprendimiento finalmente es una actividad personal por lo que podemos pensar que los factores personales tienen su importancia en el comportamiento emprendedor de la empresa.

La importancia de las personas en las organizaciones es cada vez mayor. Por ello, admitiéndose la influencia que ejerce el entorno organizativo en el emprendimiento, se hace necesario abordar también la dimensión individual. Contemplar ambas dimensiones conjuntamente nos dará la perspectiva sobre la importancia que cada una de ellas tiene en el comportamiento emprendedor en la organización.

Por otro lado, el estudio de las actitudes y comportamientos también ha evolucionado durante las últimas décadas proliferando la idea de que el comportamiento individual se deriva de nuestra propia escala de valores del individuo.

Nuestra tesis se centra en el análisis del comportamiento emprendedor de las empresas del País Vasco que han optado por la innovación desde ambas dimensiones: la organizacional y la personal.

Los resultados de nuestro trabajo demuestran que ambas dimensiones son importantes. Aunque más relevante la dimensión organizacional, también el perfil de valores de la personas que lideran, guardan relación con el comportamiento emprendedor de la organización. Lo que refuerza la idea de la importancia de las personas en las organizaciones.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mi esposo Borja y mi hija Ariana, a quienes he privado de tantos momentos para dedicarme a este proyecto de crecimiento personal y profesional que culmina con el desarrollo de esta tesis.

Me gustaría agradecer de manera especial a mis directoras de tesis: Josune Baniandrés y Almudena Eizaguirre, por sus buenos consejos, su valioso *feedback*, su aliento constante y su confianza en mí. También mi reconocimiento y agradecimiento a Jose Vicente Ugarte, por su criterio, sus enseñanzas y aportaciones en el análisis cuantitativo de esta tesis; a Alberto de la Calle por compartir sus conocimientos de la técnica de ecuaciones estructurales y de PLS y por su ayuda.

Quiero también agradecer a SPRI (Agencia Vasca de la innovación), y en particular a Aitor Cobanera (Director de Tecnología e Innovación), por haber creído en el proyecto y por sus desvelos por proporcionar los datos con el rigor que caracteriza a nuestras instituciones vascas.

A los muchos profesores que durante estos años me han enseñado y orientado generosamente también quisiera agradecerles su vocación y su profesionalidad.

A todos mis ex-compañeros de Accenture, hoy Directivos y Directivas en empresas vascas, que me han ayudado y apoyado durante este trabajo.

Finalmente, a mis padres, quienes me enseñaron el valor del esfuerzo para conseguir aquello en lo que creemos.

Índice

I. Introducción	1
1. Presentación del tema objeto de estudio	6
2. Justificación de la elección del tema	7
3. El estado de la cuestión	10
3.1. El emprendimiento	10
3.2. La persona emprendedora	11
4. Objetivos de esta tesis	12
4.1. Objetivos específicos	13
4.2. Preguntas de investigación	14
4.3. Características de la investigación	17
5. Metodología	19
6. Estructura del trabajo	20
7. Bibliografía	25
II. Desarrollo	
CAPÍTULO 1. EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO	33
1.1. INTRODUCCIÓN	33
1.2. DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO	37
1.2.1. Concepto de emprendimiento a lo largo de la historia	37
1.2.1.1. Emprendimiento	38
1.2.1.2. Emprendimiento corporativo	40
1.2.2. Emprendimiento y ventaja competitiva	42
1.2.2.1. Ámbito territorial	42
1.2.2.2. Ámbito empresarial	44
1.2.3. Emprendimiento e innovación	48
1.2.4. Nuestra propuesta de definición de emprendimiento	52
1.2.4.1. Conceptos de emprendimiento corporativo	52
1.2.4.2. Tipos de Emprendimiento Corporativo	53
1.3. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA	61
1.4. FACTORES DETERMINANTES DEL EMPRENDIMIENTO	65
1.4.1. Factores personales	67
1.4.2. Factores organizacionales	71
1.4.3. Factores estratégicos	74
1.5. CONCLUSIONES	77
1.6. BIBLIOGRAFÍA	79

CAPÍTULO 2. VARIABLES ORGANIZACIONALES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO	89
2.1. INTRODUCCIÓN	89
2.2. CONTEXTO Y PERFIL DE LA EMPRESA EMPRENDEDORA	92
2.3. LA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO	96
2.4. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EMPRENDEDORA	101
2.4.1 La organicidad	103
2.4.2 La disponibilidad de recursos	106
2.4.3 El sistema de recompensa	107
2.5. ESTILO DE GESTIÓN EMPRENDEDORA	109
2.6. CULTURA EMPRENDEDORA	112
2.6.1 La cultura en la organización	112
2.6.2 La cultura emprendedora	115
2.7. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES	122
2.8. CONCLUSIONES	124
2.9. BIBLIOGRAFÍA	125
 CAPÍTULO 3. LA DIMENSION INDIVIDUAL EN EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO	 133
3.1. INTRODUCCIÓN	133
3.2. VALORES Y CREENCIAS COMO ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR	135
3.3. CREENCIAS, VALORES Y ACTITUDES	140
3.4. MARCO DE REFERENCIA SOBRE VALORES	144
3.4.1 Modelos e instrumentos sobre valores	144
3.4.2 Comparativa entre los modelos de Hall-Tonna y Schwartz	149
3.5. EL MODELO DE VALORES DE SCHWARTZ	151
3.6. PERFIL DE VALORES DEL EMPRENDEDOR	159
3.7. CONCLUSIONES	165
3.8. BIBLIOGRAFÍA	166
 CAPÍTULO 4. MODELO DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS	 175
4.1. INTRODUCCIÓN	175
4.2. MODELO DE INVESTIGACIÓN	177
4.2.1. Orientación emprendedora	177
4.2.2. Dimensión organizacional	178
4.2.3. Dimensión individual	179
4.2.4. Otras variables	179

4.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	180
4.3.1. Hipótesis sobre la dimensión organizacional	181
4.3.2. Hipótesis sobre la dimensión individual	183
4.3.3. Hipótesis sobre la dimensión organizacional versus dimensión individual	185
4.3.4. Hipótesis sobre la Influencia de otras variables	186
4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	188
4.4.1. Diseño del instrumento de medida	189
4.4.1.1. Población y muestra del estudio	190
4.4.1.2. Unidad de análisis	192
4.4.1.3. Variables, instrumentos de medición y escalas	193
4.4.1.3.1. Orientación emprendedora	194
4.4.1.3.2. Estrategia emprendedora	195
4.4.1.3.3. Organicidad	198
4.4.1.3.4. Disponibilidad de tiempo	199
4.4.1.3.5. Sistema de recompensa	200
4.4.1.3.6. Apoyo de la dirección	200
4.4.1.3.7. Cultura emprendedora	202
4.4.1.3.8. Valores personales	204
4.4.1.3.9. Variables de categorización	206
4.4.2. Elaboración del cuestionario	209
4.4.3. Metodología de traducción	211
4.4.4. Técnicas de análisis	212
4.5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	216
4.5.1. Obtención de datos	216
4.5.2. Preparación de los datos	217
4.5.3. Análisis descriptivo de la muestra	219
4.5.3.1. Descripción de variables personales	219
4.5.3.2. Descripción de variables organizacionales	222
4.5.4. Descripción y validación de las escalas de medición	225
4.5.4.1. Orientación emprendedora	225
4.5.4.2. Estrategia emprendedora	228
4.5.4.3. Arquitectura organizacional	231
4.5.4.3.1. La organicidad	231
4.5.4.3.2. La disponibilidad de tiempo	233
4.5.4.3.3. El sistema de recompensa	235
4.5.4.4. Apoyo de la dirección	238
4.5.4.5. Cultura emprendedora	241
4.5.4.6. Valores personales	245
4.5.4.6.1. Valores originales	245
4.5.4.6.2. Valores centrados	248

4.5.5.Conclusiones del análisis descriptivo y la validación de escalas	250
4.6.ANALISIS E INTERPRETACION DEL MODELO DE RELACIONES	253
4.6.1.Construcción del modelo	253
4.6.2.Modelo de medida	255
4.6.2.1. Constructos de primer orden reflectivos	255
4.6.2.1.1. Orientación Emprendedora	256
4.6.2.1.2. Variables Organizacionales	256
4.6.2.1.3. Valores Personales	258
4.6.2.1.4. Validez discriminante de los constructos reflectivos	259
4.6.2.2. Constructos de primer orden formativos	260
4.6.2.3. Constructos de segundo orden formativos	261
4.6.3.Modelo estructural	263
4.6.4.Contraste de Hipótesis	266
4.6.4.1.Hipótesis a nivel más agregado sobre la Orientación Emprendedora	266
4.6.4.2.Hipótesis sobre la Dimensión Organizacional y la Orientación Emprendedora	267
4.6.4.3.Hipótesis sobre la Dimensión individual y la Orientación Emprendedora	269
4.6.4.4.Hipótesis sobre las Características Organizacionales y la Orientación Emprendedora	271
4.6.4.5.Hipótesis sobre las Características Personales y la Orientación Emprendedora	272
4.6.4.5.Hipótesis sobre las relaciones entre los indicadores de la Dimensión Organizacional	274
4.7.CONCLUSIONES	275
4.8.BIBLIOGRAFÍA	278

III. Conclusiones	285
1. Conclusiones de la tesis	285
1.1. Conclusiones del análisis	286
1.2. Aportación académica	294
1.3. Recomendaciones	296
1.3.1. Desarrollo basado en la dimensión organizacional	296
1.3.2. Desarrollo basado en valores	307
1.3.3. Resumen de recomendaciones	312
2. Limitaciones de nuestro estudio	314
3. Futuras investigaciones	315
4. Bibliografía	316

IV. Bibliografía	325
V. Apéndices	343
Apéndice A Carta de presentación del estudio	347
Apéndice B Cuestionario sobre capacidad emprendedora y perfil de liderazgo	351

Índice de Figuras

I. Introducción

Figura I.1 Líneas de investigación	13
Figura I.2 Líneas de investigación y objetivos	14
Figura I.3 Objetivos y preguntas de investigación	17
Figura I.4 Metodología aplicada	20
Figura I.5 Relación entre objetivos y capítulos de Tesis	21
Figura I.6 Autores y de referencia en la Línea 1	23
Figura I.7 Autores y revistas de referencia en la Línea 2	24
Figura I.8 Autores y revistas de referencia en la Línea	24

II. Desarrollo

Capítulo 1

Figura 1.1 Vértices de la ventaja competitiva	45
Figura 1.2 Modelos organizativos del emprendimiento	54
Figura 1.3 Modelos de emprendimiento corporativo	55
Figura 1.4 Actividades de emprendimiento corporativo	56
Figura 1.5 Manifestaciones del emprendimiento corporativo	57
Figura 1.6 Tipos de emprendimiento corporativo según Wollcott y Lippitz	59
Figura 1.7 Tipos de emprendimiento corporativo según Morris	60

Capítulo 2

Figura 2.1 Las cuatro alternativas estratégicas	97
Figura 2.2 Relación entre organicidad y emprendimiento	104
Figura 2.3 Tipos de cultura organizativa. Modelo de Handy	115
Figura 2.4 Tipos de Cultura Organizativa según Cameron y Quinn	117
Figura 2.5 Modelo de las 7S	123

Capítulo 3

Figura 3.1 Persona directiva-emprendedora	135
Figura 3.2 Antecedentes de la conducta	139
Figura 3.3 Potencial emprendedor	139
Figura 3.4 Organización de valores, creencias y actitudes	142
Figura 3.5 Modelo Hall-Tonna	147
Figura 3.6 Círculo motivacional continuo	149
Figura 3.7 Dominios de valores del individuo	152
Figura 3.8 Aspectos clave de la estructura universal de valores de Schwartz	157
Figura 3.9 Recorrido de Valores del emprendedor	162

Capítulo 4

Figura 4.1 Doble dimensión en el emprendimiento	177
Figura 4.2 Cuadro de hipótesis H1 y H2	181
Figura 4.3 Cuadro de detalle de la hipótesis H1	182
Figura 4.4 Cuadro de detalle de la hipótesis H2	183
Figura 4.5 Cuadro de hipótesis H3	183
Figura 4.6 Cuadro de detalle de la hipótesis H3	185
Figura 4.7 Cuadro de hipótesis H4	185
Figura 4.8 Cuadro de hipótesis H5	186
Figura 4.9 Cuadro de detalle de la hipótesis H5	187
Figura 4.10. Cuadro de hipótesis H6	187
Figura 4.11 Cuadro de detalle de la hipótesis H6	188
Figura 4.12 Proceso del trabajo de campo	190
Figura 4.13 Representación de constructo de segundo orden	193
Figura 4.14 Representación de constructo reflectivo y formativo	194
Figura 4.15 Estructura del constructo Orientación Emprendedora	195
Figura 4.16 Estructura del constructo Estrategia Corporativa	197
Figura 4.17 Estructura del constructo Estrategia Funcional	198
Figura 4.18 Estructura del constructo Organicidad	199
Figura 4.19 Estructura del constructo Disponibilidad de tiempo	200
Figura 4.20 Estructura del constructo Sistema de recompensa	200
Figura 4.21 Estructura del constructo Apoyo de la dirección	202
Figura 4.22 Estructura del constructo Cultura orientada a personas	203
Figura 4.23 Estructura del constructo Manera de competir	203
Figura 4.24 Estructura de los diez constructos de valores	206
Figura 4.25 Estructura del constructo Orientación Emprendedora modificado	228
Figura 4.26 Estructura del constructo Estrategia emprendedora modificado	231
Figura 4.27 Estructura del constructo Organicidad validado	233
Figura 4.28 Estructura del constructo Sistema de recompensa modificado	237
Figura 4.29 Estructura del constructo Apoyo de la dirección modificado	241
Figura 4.30 Estructura del constructo Cultura orientada a personas validado	244
Figura 4.31 Estructura del constructo Manera de competir validado	245
Figura 4.32 Diagrama de ecuaciones estructurales de la Orientación emprendedora	255
Figura 4.33 Diagrama de ecuaciones estructurales en su nivel máximo de agregación	264
Figura 4.34 Valores <i>path</i> del modelo en su nivel máximo de agregación	266
Figura 4.35 Valores <i>path</i> de Dimensión organizacional y la Orientación Emprendedora	268
Figura 4.36 Valores <i>path</i> de Dimensión individual y la Orientación Emprendedora	269

Figura 4.37 Valores <i>path</i> de Características Organizacionales y la Orientación Emprendedora	272
Figura 4.38 Valores <i>path</i> de Características Personales y la Orientación Emprendedora	273

Índice de Gráficos

II. Desarrollo

Capítulo 4

Gráfico 4.1 Cargas de los dos primeros componentes de los valores centrados	252
---	-----

Índice de Tablas

II. Desarrollo

Capítulo 3

Tabla 3.1 Principales rasgos de personalidad del emprendedor	137
Tabla 3.2 Rockeach Values Survey	146
Tabla 3.3 Tipos motivacionales de Valores Universales de Schwartz	148
Tabla 3.4 Ejes de la estructura de valores de Schwartz	154
Tabla 3.5 Relación entre valores del recorrido emprendedor según Hall-Tonna y Schwartz	163

Capítulo 4

Tabla 4.1 Tipología de ayudas públicas a la Innovación y Emprendimiento ofrecidas por el Gobierno Vasco	191
Tabla 4.2 Medida de la Orientación Emprendedora	194
Tabla 4.3 Objetivos de la estrategia corporativa	196
Tabla 4.4 Medida de la Estrategia Corporativa	197
Tabla 4.5 Medida de la dimensión Estrategia Funcional	197
Tabla 4.6 Medida de la Organicidad	198
Tabla 4.7 Medida de la Disponibilidad de tiempo	199
Tabla 4.8 Medida del Sistema de Recompensa	200
Tabla 4.9 Medida del Apoyo de la Dirección	201
Tabla 4.10 Medida de la Cultura orientada a personas	202
Tabla 4.11 Medida de la Manera de competir	203
Tabla 4.12 Construcción de los 10 índices de valores del SVS de Schwartz	204
Tabla 4.13 Sectores de actividad	207
Tabla 4.14 Sectores Industriales	207
Tabla 4.15 Tamaño de la empresa	208
Tabla 4.16 Grado de internacionalización	208
Tabla 4.17 Territorios históricos	208
Tabla 4.18 Sexo	208
Tabla 4.19 Edad	209
Tabla 4.20 Nivel de estudio	209
Tabla 4.21 Experiencia (en la empresa y como líder)	209
Tabla 4.22 Resumen de escalas del cuestionario Segunda parte II-Dimensión Organizacional	210
Tabla 4.23 Resumen de registros obtenidos por bloques de empresas	217
Tabla 4.24 Depuración de datos	218
Tabla 4.25 Resumen del proceso de depuración de datos	219
Tabla 4.26 Detalle de participantes por sexo	219

Tabla 4.27 Detalle de participantes por edad	219
Tabla 4.28 Detalle de participantes por nivel de estudios	220
Tabla 4.29 Detalle de participantes por experiencia en posiciones de liderazgo	220
Tabla 4.30 Detalle de participantes por experiencia en la empresa	220
Tabla 4.31 Detalle de participantes por edad según sexo	220
Tabla 4.32 Detalle de participantes por nivel de estudios según sexo	221
Tabla 4.33 Detalle de participantes por nivel de estudios según la edad	221
Tabla 4.34 Detalle de participantes por años de experiencia en la empresa según sexo	221
Tabla 4.35 Detalle de participantes por años de experiencia en la empresa según la edad	222
Tabla 4.36 Detalle de participantes por años de experiencia como líder según sexo	222
Tabla 4.37 Detalle de participantes por años de experiencia como líder según la edad	222
Tabla 4.38 Detalle de participantes por tamaño de empresa en nº de empleados	223
Tabla 4.39 Detalle de participantes por territorio histórico	223
Tabla 4.40 Detalle de participantes por años de internacionalización de su empresa	223
Tabla 4.41 Detalle de participantes por sector de actividad de su empresa	224
Tabla 4.42 Detalle de participantes del sector industrial por tipos de Industrias	224
Tabla 4.43 Detalle de los participantes por tamaño de empresa según el grado de internacionalización	225
Tabla 4.44 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems de la Orientación Emprendedora	225
Tabla 4.45 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Orientación Emprendedora	226
Tabla 4.46 Varianza total explicada para la Orientación Emprendedora	226
Tabla 4.47 Matriz de componentes sin rotar para la Orientación Emprendedora	227
Tabla 4.48 Análisis de fiabilidad de la escala de la Orientación Emprendedora	227
Tabla 4.49 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems de la Estrategia Emprendedora	228
Tabla 4.50 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Estrategia Emprendedora	229
Tabla 4.51 Varianza total explicada para la Estrategia Emprendedora	229
Tabla 4.52 Matriz de componentes sin rotar para la Estrategia Emprendedora	229
Tabla 4.53 Análisis de fiabilidad de la escala de Estrategia Emprendedora	230
Tabla 4.54 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems de la organicidad	231
Tabla 4.55 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Organicidad	232
Tabla 4.56 Varianza total explicada para la Organicidad	232
Tabla 4.57 Matriz de componentes sin rotar para la Organicidad	232
Tabla 4.58 Análisis de fiabilidad de la escala de la Organicidad	233
Tabla 4.59 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems de la Disponibilidad de tiempo	233

Tabla 4.60 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Disponibilidad de tiempo	234
Tabla 4.61 Varianza total explicada para la Disponibilidad de tiempo	234
Tabla 4.62 Matriz de componentes rotados para la Disponibilidad de tiempo	235
Tabla 4.63 Análisis de fiabilidad de la escala de la Disponibilidad de tiempo	235
Tabla 4.64 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems del Sistema de Recompensa	236
Tabla 4.65 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para el Sistema de recompensa	236
Tabla 4.66 Varianza total explicada para el Sistema de Recompensa	236
Tabla 4.67 Matriz de componentes sin rotar para el Sistema de Recompensa	237
Tabla 4.68 Análisis de fiabilidad de la escala de Sistema de Recompensa	237
Tabla 4.69 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems del Apoyo de la Dirección	238
Tabla 4.70 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para el Apoyo de la Dirección	239
Tabla 4.71 Varianza total explicada para el Apoyo de la Dirección	239
Tabla 4.72 Matriz de componentes sin rotar para el Apoyo de la Dirección	239
Tabla 4.73 Análisis de fiabilidad de la escala de Apoyo de la Dirección	240
Tabla 4.74 Distribución de frecuencias en porcentajes y estadísticos de los ítems de la Cultura Emprendedora	242
Tabla 4.75 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Cultura Emprendedora	242
Tabla 4.76 Varianza total explicada para la Cultura Emprendedora	242
Tabla 4.77 Matriz de componentes sin rotar para la Cultura Emprendedora	243
Tabla 4.78 Matriz de componentes rotados para la Cultura Emprendedora	243
Tabla 4.79 Análisis de fiabilidad de la escala Cultura Orientada a Personas	244
Tabla 4.80 Análisis de fiabilidad de la escala Manera de competir	244
Tabla 4.81 Distribución de frecuencias de los ítems de Schwartz	245
Tabla 4.82 Estadísticos descriptivos de los ítems de Schwartz	246
Tabla 4.83 Resumen de los coeficientes alfa de Cronbach para las variables de valores	248
Tabla 4.84 Estadísticos descriptivos de los valores centrados de Schwartz	249
Tabla 4.85 Resumen de los constructos que integran el estudio	252
Tabla 4.86 Fiabilidad de los ítems de Orientación Emprendedora	256
Tabla 4.87 Fiabilidad del constructo Orientación Emprendedora	256
Tabla 4.88 Validez convergente del constructo Orientación Emprendedora	256
Tabla 4.89 Fiabilidad de los ítems de los constructos de Variables Organizacionales	257
Tabla 4.90 Fiabilidad de los constructos de Variables Organizacionales	258
Tabla 4.91 Validez convergente de los constructos de Variables Organizacionales	258
Tabla 4.92 Fiabilidad de los constructos de Valores Personales	259
Tabla 4.93 Validez discriminante de los constructos formativos	260
Tabla 4.94 Test de multicolinealidad en constructos de primer orden formativos	260
Tabla 4.95 Estabilidad de los pesos en constructos de primer orden formativos	261

Tabla 4.96 Test de multicolinealidad en constructos de segundo orden formativos	262
Tabla 4.97 Estabilidad de los pesos en constructos de segundo orden formativos	263
Tabla 4.98 Varianza total explicada de Orientación Emprendedora y contribuciones de los constructos	264
Tabla 4.99 Coeficientes <i>paths</i> estandarizados y análisis mediante bootstrap	265
Tabla 4.100 Capacidad predictiva del modelo para la Orientación Emprendedora	265
Tabla 4.101 Contraste de hipótesis sobre Orientación Emprendedora al nivel máximo de agregación	267
Tabla 4.102 Contraste de hipótesis H1 segundo nivel de agregación	269
Tabla 4.103 Contraste de hipótesis H3 segundo nivel de agregación	271
Tabla 4.104 Contraste de hipótesis H5 segundo nivel de agregación	272
Tabla 4.105 Contraste de hipótesis H6 segundo nivel de agregación	274
Tabla 4.106 Contraste de hipótesis H2 segundo nivel de agregación	

III. Conclusiones

Tabla III.1 Valores puntuados como más importantes	291
Tabla III.2 Valores puntuados como no importantes	292

I. Introducción

I. Introducción

1. Presentación del tema objeto de estudio
2. Justificación de la elección del tema
3. El estado de la cuestión
4. Objetivos de esta tesis
5. Metodología y fuentes utilizadas
6. Estructura de la tesis
7. Bibliografía

I. Introducción

Hoy en día la globalización y el rápido desarrollo tecnológico son las dos grandes fuerzas que marcan nuestro entorno en las economías desarrolladas. Las empresas se enfrentan a retos cada vez más complejos: responder a las exigencias cambiantes del mercado, competir con nuevos agentes e incorporar nueva tecnología y conocimiento a un ritmo cada vez mayor y en un escenario global e incierto. Esta dificultad hace necesaria en las organizaciones la constante renovación de la ventaja competitiva (Corbett, Covin, O'Connor, y Tucci, 2013) lo que supone innovar, explorar y explotar nuevas oportunidades de negocio, es decir, emprender en la organización.

Por ello, el emprendimiento está siendo considerado en nuestra era el motor económico capaz de crear riqueza y empleo a gran escala, en unas economías en las que las empresas cada vez son menos intensivas en capital humano. Desarrollar nuevos bienes y servicios, nuevos negocios, incluso crear nuevas reglas de juego es ahora una prioridad no solo para las empresas sino para las sociedades más avanzadas. El emprendimiento es un fenómeno imparable a nivel mundial que está comenzando a dar sus frutos y que se estima que aún sea de mayor impacto en un futuro próximo.

La capacidad para emprender en la empresa no solo depende de las variables organizativas sino también de las personas que la componen, y sucede que es posible desarrollarla. Conocer las variables que más impacto tienen sería un gran paso y un buen punto de partida para comenzar a trabajar en ello. Desde la academia, se ha profundizado a lo largo de los años en el estudio de la dimensión organizacional, las variables que la definen, los efectos entre ellas y el impacto que tienen en el emprendimiento corporativo. Sin embargo, la dimensión personal ha sido fundamentalmente abordada desde la óptica de emprendimiento individual, no corporativo.

En nuestra opinión ambas dimensiones, organizacional e individual, conviven en la empresa muy estrechamente hasta confundirse, ya que la empresa está integrada por personas. Es nuestro interés conocer qué impacto tiene una frente a la otra, dimensión organizacional versus dimensión personal, y profundizar en la dimensión personal, concretamente “en la personas de los líderes” para conocer qué valores están relacionados con el comportamiento emprendedor.

Esta tesis doctoral se estructura en cinco bloques que son los siguientes: (I) Introducción; (II) Desarrollo de tesis, que incluye 4 capítulos; (III) Conclusiones; (IV) Bibliografía; y finalmente (V) Apéndices.

El objetivo de este capítulo introductorio es sentar el contexto necesario para poder facilitar la lectura y comprensión de la tesis. Comenzaremos presentando el tema objeto de estudio así como una justificación de porqué hemos elegido este tema de análisis y disertación. Más tarde expondremos cuál es el estado de la cuestión en torno al emprendimiento corporativo y describiremos los objetivos que se persiguen, así como nuestra contribución a la discusión académica sobre el tema elegido.

A lo largo de esta introducción hablaremos también, aunque muy someramente, sobre la metodología de análisis que hemos elegido y porqué. El único objeto será situar al lector ante la disertación. Dentro del propio trabajo de Tesis (II. Desarrollo de tesis) explicaremos más detalladamente dicha metodología y porqué la hemos elegido. También explicaremos cómo está estructurado el trabajo de modo que se facilite su lectura. Finalmente se exponen las principales fuentes consultadas así como la bibliografía utilizada.

1. Presentación del tema objeto de estudio

Este trabajo se enmarca en el ámbito que la academia denomina “Emprendimiento Corporativo”, que es la disciplina que estudia el fenómeno del emprendimiento dentro de la empresa ya consolidada. El tema central de este trabajo es abordar el emprendimiento dentro de la empresa y analizar la influencia sobre él de las variables organizacionales y el papel de los líderes y, más concretamente, del perfil de valores o principios guía que configuran las creencias del propio líder.

Se trata de analizar el papel que, tanto factores organizacionales como individuales, juegan en el desarrollo de la actividad de emprendimiento en la empresa consolidada. Adicionalmente nos planteamos como objetivo extraer un modelo de valores asociado al emprendimiento corporativo que permita entender mejor este fenómeno y realizar propuestas sobre cómo desarrollar más emprendimiento en la empresa, teniendo en cuenta las conclusiones de la investigación.

El emprendimiento corporativo es una materia de carácter interdisciplinar ya que abarca distintos ámbitos como la sociología, psicología, economía y empresa. Ha tenido una importancia progresiva en el ámbito económico a lo largo de la historia y alcanza una gran relevancia en la actualidad.

El interés hoy en día es máximo dado que el fenómeno se percibe como la vía de consecución de crecimiento empresarial y de generación de riqueza en las actuales economías desarrolladas. Particularmente, cobra más interés desde que las economías mundiales más prósperas se encuentran estancadas por efecto de la gran crisis financiera mundial (Audretsch, 2003).

El emprendimiento ha sido estudiado desde muchos puntos de vista: la creación de riqueza o su papel en la macroeconomía; el perfil del emprendedor individual; el contexto facilitador; el emprendimiento en la empresa, en las economías regionales y nacionales; y el impacto en la sociedad en su conjunto (Audretsch, 2003). Nuestro estudio pretende ahondar en el fenómeno del emprendimiento dentro de la empresa, pero teniendo en cuenta que la empresa la componen personas que adoptan decisiones de acuerdo a sus propios principios y que ellas son el elemento más

valioso en la empresa. Ello hace especialmente peculiar este trabajo ya que se trata de observar a la persona comportándose en un sistema complejo que es la empresa. Pensamos que las personas son el núcleo central de la competitividad en las organizaciones. El modo en que se comportan, lo que piensan, la formación y el talento que poseen son lo que hace única a la empresa. Sin embargo, dicho sistema que es la empresa tiene un efecto importante que determina estos comportamientos. Nuestro trabajo contempla ambas dimensiones, la individual y la organizacional, no pudiendo entender una sin la otra, como tampoco podemos aislar el análisis a una sola de las dimensiones. Analizaremos a la persona-líder desde la perspectiva de los valores humanos que motivan su actitud emprendedora pero dentro de ese gran contexto en el que se lleva a cabo que es la empresa. La empresa condiciona el comportamiento y creencias de la persona-líder, y a su vez las creencias y conductas de la persona-líder conforman la propia empresa.

2. Justificación de la elección del tema

El emprendimiento corporativo es una materia de interés general en la actualidad. Ha ido cobrando importancia en los últimos años, después de que se observara el enorme impacto del emprendimiento individual en la buena marcha de las economías capitalistas, fundamentalmente en la era posterior a la II Guerra Mundial.

Como quiera que el emprendimiento, en general, requiere de una movilización de recursos importante se diría que la empresa consolidada¹ constituye el entorno más favorable para un mayor éxito. Sin embargo ¿es en la empresa consolidada donde más emprendimiento se produce?

Hoy en día la innovación se ha convertido en un elemento clave de dinamización para garantizar el desarrollo económico y de las empresas y, por tanto, en una de las preocupaciones de las personas directivas y gestores de empresas así como de los dirigentes políticos. Es necesario por tanto saber cómo y qué hacer para desarrollar más emprendimiento aprovechando la gran estructura que es la empresa consolidada, es decir, desarrollar emprendimiento corporativo.

En mi experiencia profesional como parte del equipo directivo en una multinacional he vivido la dificultad de desarrollar la capacidad emprendedora, tal vez por la necesidad creciente de control a medida que la organización crece. Es posible que los líderes mantengan una actitud emprendedora, sin embargo, si el entorno organizacional no lo facilita, no es previsible generar actividad emprendedora.

Por otro lado, también en mi experiencia, si la empresa está organizada para el emprendimiento, pero sus líderes no tienen una actitud emprendedora, tampoco es probable que el emprendimiento se lleve a cabo.

En un informe elaborado por Corporate Executive Board en 2006 (Corporate Executive Board, 2006) sobre el patrón de crecimiento de las compañías globales durante 50 años, se analizan 50 compañías que han experimentado decrecimientos importantes en este período. El informe concluye que el 87% de las causas de los decrecimientos se vinculan a factores internos, tanto estratégicos como organizacionales, y no a factores externos. De estos factores internos los más relevantes son 1) la importancia del acierto en la estrategia y 2) el liderazgo para llevar a cabo la estrategia elegida.

¹ Es aquella empresa, según el GEM, que sobrevive más de 3 años y medio desde su creación.

Esto permite concluir que el crecimiento de las compañías en gran parte se explica por su estrategia y la capacidad de sus líderes para ponerla en marcha. Por ello, pensamos que el devenir de las empresas depende en gran medida de estas dos cuestiones, cuestiones organizacionales y cuestiones personales relacionadas con el líder.

Por su lado, el interés por el emprendimiento en la academia también es creciente habiendo aumentado la literatura en este ámbito considerablemente en los últimos años (Audretsch, 2003; Guth y Ginsberg, 1990). A menudo hemos encontrado en la literatura disertaciones acerca de una y otra dimensión. En la dimensión organizacional los autores ponen foco en las características de la organización (Burgelman, 1983; Covin y Slevin, 1988; Kuratko, Montagno, y Hornsby, 1990; Miller y Friesen, 1982) analizando los distintos factores que inciden en el emprendimiento. Por otro lado, otros autores disertan alrededor de la dimensión personal (Ajzen, 1991; Brockhaus y Horwitz, 1986; Krueger y Brazeal, 1994; Pinchot, 1985; Shapero, 1975). Toman como eje la persona para analizar qué sucede dentro de ella que desemboca en el comportamiento emprendedor. Sin embargo, no existen evidencias empíricas sobre cuánta importancia tiene una dimensión frente a la otra en el emprendimiento. Por esto, consideramos que el interés para la academia está en profundizar en el conocimiento del emprendimiento corporativo, bajo una perspectiva poco analizada hasta ahora como es el perfil de valores de los líderes empresariales, sus motores de actuación. Conocerlo sería de gran valor para adoptar las decisiones adecuadas en la empresa en cuanto a dónde poner el foco de su actuación.

Nuestro interés en escribir esta tesis es tratar de demostrar qué parte del emprendimiento de las empresas reside en las personas y especialmente en los valores y creencias que poseen las personas que las lideran, y qué parte reside en las variables organizacionales.

Así mismo es nuestro deseo investigar qué relación existe entre los valores de las personas que lideran y la conducta emprendedora. Así como cuán importante es la actuación del líder frente a otros factores organizacionales en la cuestión del emprendimiento.

La originalidad de este trabajo radica por tanto en dos aspectos fundamentalmente:

- Por un lado, se analiza el emprendimiento corporativo desde la dimensión persona y organización, de manera conjunta.
- Por otro lado, se centra en los valores del líder considerando que estos son antecedentes del comportamiento. No existen en la actualidad investigaciones que relacionen los valores del individuo líder en la organización con el comportamiento emprendedor de la misma. En nuestra opinión, es de un gran interés conocer si los valores de los líderes en las empresas están relacionados con la orientación emprendedora ya que ello permitiría promover el emprendimiento mediante el desarrollo de estos valores.

Pensamos que nuestra investigación aportará valor tanto a la academia como a los distintos agentes económicos, empresa, agentes públicos y líderes en las organizaciones.

Así, nuestra investigación pretende ayudar a las empresas a:

- ☐ Observar, aprender y avanzar en el desarrollo de la orientación emprendedora y de este modo poner en valor la innovación en su empresa

- ☐ Conocer los valores dominantes entre los líderes que apoyan el emprendimiento corporativo y facilitan la creación de cultura emprendedora
- ☐ Conocer las variables organizacionales que más afectan al emprendimiento corporativo (estrategia, estructura, sistemas y procesos, estilo de liderazgo de sus directivos y cultura empresarial)
- ☐ Contar con nuevas propuestas de generación o desarrollo de emprendimiento en la empresa consolidada
- ☐ Valorar sobre los *gaps* existentes y decidir cómo explotar o desarrollar su potencial emprendedor

Así mismo, creemos que es necesario para los agentes públicos saber cómo y qué hacer para desarrollar más emprendimiento aprovechando la gran estructura que representa una empresa consolidada; desarrollar emprendimiento corporativo que aporte valor a la economía regional. En este trabajo se ha escogido el tejido empresarial de la CAPV para hacer un análisis del mismo tras el marco teórico y creemos que podrá aportar también un valor para dichos agentes en la Comunidad Autónoma Vasca ya que les permitirá:

- ☐ Observar, aprender y avanzar en cómo crear más emprendimiento dentro de las empresas que componen el tejido económico regional
- ☐ Conocer el perfil de las empresas del País Vasco que demandan ayudas públicas a la innovación en cuanto a variables que afectan a su potencial de emprendimiento
- ☐ Orientar las ayudas públicas a la generación de emprendimiento corporativo
- ☐ Conocer las variables organizacionales que ejercen de barreras o de elementos potenciadores dentro de las organizaciones y poder focalizar aún más las ayudas maximizando su efecto
- ☐ Contar con nuevas propuestas de generación o desarrollo de orientación emprendedora en las organizaciones
- ☐ Trabajar los valores del líder en la empresa con orientación emprendedora desde otros ámbitos sociales, como centros educativos o empresas de corte social, para extender la iniciativa emprendedora en nuestra cultura.

Por último, este trabajo podría abrir la puerta a otras investigaciones como por ejemplo:

- Analizar si los tipos de emprendimiento corporativo varían en función de los sistemas de valores de la empresa
- Indagar si estos valores guardan relación con otros factores como la edad, el sexo o la formación de los líderes
- Indagar si existe una evolución de los valores en las personas que dirigen en la medida en que la empresa crece
- Conocer si la experiencia de los líderes condiciona los valores que motivan su comportamiento

- Analizar si los valores evolucionan en función de lo que la sociedad exige a la empresa y esto es distinto por ser una gran compañía (como responsabilidad y seguridad) a diferencia de cuando es una compañía de reciente creación (dinamismo y asunción de riesgo).
- Explorar cómo las compañías pueden desarrollar el emprendimiento a través de los valores de sus líderes
- Profundizar en cómo pueden despertar algunas de las grandes empresas estos valores en sus líderes para evolucionar hacia una empresa más emprendedora

3. El estado de la cuestión

La importancia del emprendimiento ha ido creciendo desde el periodo de la II Gran Guerra hasta nuestros días. Tradicionalmente se ha considerado que las empresas de reciente creación eran un lujo indeseado ya que retardaban el crecimiento económico. En las economías tradicionales la competitividad se basaba en conseguir eficiencias por la escala productiva de modo que las compañías incipientes se consideraban ineficientes, poco innovadoras por invertir poco en I+D y además no competían en salarios a sus trabajadores con las grandes empresas con mayores recursos económicos. Sin embargo, a partir de los años 70 comienza a invertirse la línea de pensamiento dado que re-emergen las pequeñas y medianas compañías y en este proceso se observa que estas van cobrando importancia en el desarrollo económico, tanto en el PIB como en la generación de empleo.

Durante los años de la globalización las grandes compañías comienzan a dejar de ser competitivas a los precios del mercado doméstico. Según avanza el desarrollo de la economía del conocimiento surgen nuevas empresas en el ámbito tecnológico que evidencian la teoría de que el emprendimiento estimula el crecimiento económico. Cobra más fuerza la idea de la imperiosa necesidad de innovar por lo que el emprendimiento se configura como una herramienta para trasladar innovación al mercado (Drucker, 1985).

3.1. El emprendimiento

A pesar de la importancia que se le concede al emprendimiento como motor de la economía desde la era de la economía del conocimiento, aún existe poco consenso sobre lo que se entiende por emprendimiento.

Herbert y Link (citado por Audretsch, 2003) identificaron tres corrientes de pensamiento en relación al emprendimiento, la escuela Alemana, la de Chicago y la escuela Austriaca. La más extendida hoy día es la escuela Alemana que abanderó Schumpeter. Lo más relevante de su teoría es que considera el emprendimiento un fenómeno desequilibrante del mercado. Su teoría de la *Destrucción creativa* sugiere que las nuevas empresas desplazan a las existentes por su falta de innovación y ello lleva a mayores niveles de crecimiento económico (Audretsch, 2003).

El concepto de emprendimiento es multidimensional, por un lado implica a la persona pero también necesita del grupo en todas sus dimensiones (empresa, proyecto, región, país o sector). Existen también distintas ópticas, la óptica sociológica y la óptica

económica. Bajo una perspectiva económica significa la aportación de unos recursos sobre los que se toman decisiones. Sin embargo, caben diferencias entre los emprendedores que inician una actividad y las personas directivas que lideran apuestas empresariales desde los negocios consolidados. Dentro de la empresa, ¿qué se considera emprendimiento? Tradicionalmente se ha vinculado al I+D, al número de patentes generadas (Audretsch, 2003), pero ¿también es emprendimiento abrir nuevos mercados o lanzar nuevos productos? o ¿solo podemos hablar de emprendimiento cuando se genera una nueva compañía (un spin-off)?

Para algunos autores como Audretsch (1995) el emprendimiento es algo relacionado con el cambio. Sin embargo algo que es nuevo para una estructura organizacional (grupos, proyectos, unidad de negocio, empresa, sector, *cluster*², región, país) no ha de serlo necesariamente para otras. Por tanto, ¿qué y cuándo se considera emprendimiento?, ¿cuándo representa un cambio?, ¿respecto a quién o a qué? ¿a partir de qué momento se puede decir que los cambios en una empresa se consideran un emprendimiento?

El emprendimiento se asocia al cambio (Schumpeter, 1934) y dado que la sociedad en la que vivimos está asistiendo a una aceleración del cambio, parece lógico que se tenga que dar una aceleración del emprendimiento. Podría hablarse también incluso de un emprendimiento continuo dentro de la organización.

En definitiva, se trata de un concepto complejo en tanto en cuanto afecta a estructuras diferentes y desde el que se pueden aplicar ópticas diferentes (social y económica). Revisaremos la literatura para construir el concepto de emprendimiento dentro de la empresa consolidada y comprender la extensión del concepto.

3.2. La persona emprendedora

El fenómeno del emprendimiento no puede analizarse sin tener en cuenta a quien protagoniza el acto de emprender: el individuo emprendedor. Diversas disciplinas se han centrado en el conocimiento del emprendedor: la psicología, la sociología y la empresa. La psicología se ha centrado en la figura del emprendedor y la sociología en la colectividad sobre la que se produce, y algunos economistas en cambio crean un marco económico para explicar el fenómeno (Audretsch, 2003). En este marco se producen factores que determinan el emprendimiento desde el punto de vista de la demanda, (como son la existencia de oportunidades) y otros factores en el lado de la oferta (como son las características de la población de la que surge el emprendedor). En cualquier caso, finalmente es el individuo quien hace la elección de emprender y en esta elección es en la que centraremos nuestro análisis, si bien aún no existe mucho consenso sobre su definición (Audretsch, 2003).

La literatura recoge diversos enfoques (Alonso y Galve, 2008) para definir al perfil emprendedor. El enfoque de rasgos por el cual se considera que el individuo emprendedor posee unas determinadas características de personalidad y el enfoque de comportamientos que sitúa a la persona en un contexto concreto determinado por el momento del emprendimiento dejando en un segundo plano los rasgos de personalidad (Gartner, 1989). Cabe en este último enfoque hablar de competencias o habilidades propias del emprendedor que serían el medio por el cual el emprendedor da respuesta a las funciones o tareas que debe desempeñar en el proceso emprendedor.

² Puede traducirse como agrupación de empresas alrededor de un interés común.

También se habla en la literatura del *proceso emprendedor* y las capacidades necesarias en cada fase del proceso, así como de los distintos roles asumidos: rol emprendedor, técnico y directivo (Gerber, 2011).

Otros autores definen al emprendedor como un catalizador del cambio económico (Kuratko y Hodgetts, 2007) dentro de lo que sería un enfoque mixto entre el enfoque de rasgos y el enfoque de comportamientos. En esta línea de pensamiento se encuentran también otros autores para quienes los emprendedores son agentes de cambio que traen el progreso material a la especie humana (Clow et al., 1993).

No existe, sin embargo, en la literatura una definición genérica del emprendedor comúnmente aceptada (Audretsch, 2003). Por otro lado las investigaciones que se centran en el perfil del emprendedor lo hacen desde el fenómeno del emprendimiento individual, no desde el emprendimiento en la organización asentada. Nosotros analizaremos el perfil del líder en el proceso de emprendimiento, para lo cual tendremos en cuenta la literatura existente sobre el emprendedor individual en cuanto al estudio del comportamiento se refiere.

Si tenemos en cuenta la teoría de las competencias (McClelland, 1973), ya muy asentada, concluimos que los individuos se comportan no solo según unos conocimientos y habilidades sino de unas actitudes. Estas actitudes vienen motivadas por sus valores, por lo que detrás de los comportamientos emprendedores existen unos valores que mueven hacia esas actitudes (Ajzen, 1991). Dichos valores son los que centran nuestro interés y en particular aquellos relacionados con el comportamiento emprendedor de los individuos que adoptan un rol de líder.

4. Objetivos de esta tesis

La literatura reconoce la existencia de factores organizacionales y factores personales que afectan al emprendimiento en una organización (Miller, 1983). Mientras existen numerosos estudios en relación con los factores organizacionales y el emprendimiento y también algunos estudios en relación a los factores personales, queda por estudiar la importancia relativa de cada una de ellas.

El objetivo de nuestra tesis es **analizar la importancia de los factores individuales versus organizacionales en la orientación emprendedora de las empresas y determinar si existe algún patrón de valores entre las personas directivas de estas empresas relacionado con dicha orientación emprendedora.**

Nuestra aportación al conocimiento en el ámbito del emprendimiento corporativo será no solo corroborar la importancia de los factores organizacionales y ver la importancia relativa de cada grupo de factores, sino también determinar cuáles son los valores más presentes entre las personas de los equipos directivos de las empresas emprendedoras. Si existe algún patrón de valores, este podría ser un modelo para empresas, gobiernos, universidades y escuelas de negocios. Nuestro fin es extraer conclusiones o realizar aportaciones de valor a la comunidad empresarial, gobiernos, universidades y escuelas de negocios, de modo que sea posible para todos ellos tomar decisiones encaminadas a desarrollar el emprendimiento, o bien dictar políticas orientadas a potenciarlo posibilitando el camino de la innovación y el crecimiento.

4.1. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la tesis se enmarcan dentro de tres líneas de investigación que hemos definido. Por un lado nos interesa analizar el fenómeno del emprendimiento y la orientación emprendedora (Línea 1), por otro lado la dimensión empresarial en relación con el emprendimiento (Línea 2) y en tercer lugar la dimensión personal y la persona del líder en relación con el emprendimiento (Línea 3).

Línea 1 de investigación	Línea 2 de investigación	Línea 3 de investigación
Emprendimiento Corporativo: Definición y Orientación emprendedora	Dimensión empresarial del emprendimiento: variables organizacionales	Dimensión personal del emprendimiento: Valores propios del líder

Figura I.1 Líneas de investigación (Elaboración propia)

Los objetivos específicos que perseguimos en este trabajo de investigación en el marco de cada línea de trabajo son:

Línea 1	Línea 2	Línea 3
Emprendimiento Corporativo: Definición y Orientación emprendedora	Dimensión empresarial del emprendimiento: Variables organizacionales	Dimensión personal del emprendimiento: Valores propios del líder
Objetivo 1: Delimitar el concepto de emprendimiento corporativo en la actualidad y el de la orientación emprendedora	Objetivo 2: Identificar las variables organizacionales que afectan a la orientación emprendedora	Objetivo 3: Identificar los valores de la persona- líder que más se relacionan con la orientación emprendedora
Objetivo 4: Medir la propia Orientación emprendedora, percibida por los propios líderes de empresas vascas que desarrollan innovación	Objetivo 5: Medir las variables organizacionales de las empresas vascas que desarrollan innovación, corroborar las relaciones que existen entre ellas, y su relación con la orientación emprendedora	Objetivo 6: Medir los valores de los líderes de las empresas del País Vasco que desarrollan innovación
Objetivo 7: Explorar otras variables que afecten a la orientación emprendedora		
Objetivo 8: Medir la importancia de la dimensión organizacional versus la dimensión personal		

Objetivo 9: Realizar una propuesta de cómo desarrollar la orientación emprendedora en las empresas

Figura I.2 Líneas de investigación y objetivos (Elaboración propia)

4.2. Preguntas de Investigación

Nuestra principal aportación al conocimiento consiste en responder a la pregunta: **¿Cuál es la importancia de los valores del líder versus las variables organizacionales en la orientación emprendedora de la empresa?** La investigación, sin embargo, pretende dar respuesta a otras preguntas específicas como:

- 1) ¿Qué se entiende por emprendimiento dentro de la empresa?

El emprendimiento es un fenómeno complejo analizado desde distintas disciplinas. En ocasiones es observado como un proceso (desde el cómo) y en ocasiones como un resultado (desde el qué). Además existen múltiples manifestaciones del mismo como son start-ups, spin-offs, joint-ventures, intraemprendimiento, etc. Nuestra pretensión es revisar las distintas ópticas existentes en la academia y adoptar una definición clara y que nos permita enfocar nuestro análisis posterior. A esta pregunta de investigación se da respuesta en el Capítulo 1 “El emprendimiento corporativo”.

- 2) ¿Cuándo calificar a una empresa como emprendedora?

A pesar de que muchos autores han intentado describir y definir el emprendimiento, se trata de un fenómeno situacional y con una baja prevalencia en la sociedad, lo que dificulta su observación. Si deseamos analizarlo es necesario crear los criterios para identificar cuándo una empresa está siendo emprendedora. ¿Son sus procesos o sus resultados? ¿Cuántas veces se tienen que dar estos resultados? ¿Podemos decir que la empresa es emprendedora aunque las decisiones de emprender solo residen en su máximo dirigente? O por el contrario, la empresa emprendedora ¿es aquella en la que sus empleados tienen un comportamiento emprendedor? ¿Es emprendedora porque ha lanzado un nuevo producto o porque está organizada para crear y lanzar nuevos productos de manera sistemática? Esta pregunta de investigación se responde en el Capítulo 1 “El emprendimiento corporativo”.

- 3) ¿Cuáles son las variables organizacionales que afectan a la orientación emprendedora?

A lo largo de nuestra revisión de la literatura hemos seleccionado aquellas variables que entendemos más determinan la orientación emprendedora, teniendo en cuenta la empresa como sistema: estrategia, estructura, estilo de liderazgo, cultura y personas (Peters y Waterman, 1982). En nuestra opinión estas variables organizacionales tienen una gran importancia en el emprendimiento, pero ¿cuáles de ellas son las que afectan a la orientación emprendedora? ¿Cómo se relacionan entre sí?

Las respuestas a estas preguntas se encuentran en el Capítulo 2 “Variables organizacionales del emprendimiento corporativo”.

- 4) ¿Cuál es la orientación emprendedora de las empresas vascas que desarrollan innovación?

Queremos conocer cómo perciben a sus empresas los líderes de las empresas vascas que apuestan por la innovación, en cuanto a proactividad, innovación y adopción de riesgos es decir su orientación emprendedora. Esta pregunta de investigación se responde en el Capítulo 4 “Modelo de medición y análisis”.

- 5) ¿Cuál de las variables organizacionales tiene mayor influencia sobre la orientación emprendedora? La respuesta a esta pregunta se encuentra en el Capítulo 4 “Modelo de medición y análisis”.

- 6) ¿Cómo perciben los líderes de empresas que desarrollan innovación en el País Vasco, las variables organizacionales?

¿Cómo es la estrategia de las empresas vascas que desarrollan innovación? ¿Cuál es su cultura?, ¿su apoyo al emprendimiento corporativo? ¿cómo se organizan? Si consideramos que estas variables organizacionales son determinantes para generar orientación emprendedora, queremos saber cuál es el nivel que presentan las empresas vascas en dichas variables. La respuesta a esta pregunta se encuentra en el Capítulo 4 “Modelo de medición y análisis”.

- 7) ¿Qué valores del líder se relacionan con la orientación emprendedora?

Esta es una de las cuestiones centrales de nuestra investigación. Existen algunos trabajos de investigación que relacionan los valores universales con el perfil del emprendedor en el emprendimiento individual (Arenius y Minniti, 2005; Moriano, Trejo, y Palací, 2001). Sin embargo, no existen trabajos que relacionen los valores con el perfil de los líderes en las organizaciones con orientación emprendedora. ¿Existen algunos valores que ejerzan más influencia que otros sobre la orientación emprendedora? ¿Existe un perfil de valores diferente en el líder cuando se trata de la empresa con mayor orientación emprendedora? ¿Cuál es esa estructura de valores? Tratamos de dar respuesta a estas cuestiones en el Capítulo 3 “La dimensión individual del emprendimiento corporativo”.

- 8) ¿Cuáles son los valores de los líderes en las empresas del País Vasco con mayor orientación emprendedora?

Queremos medir los valores más presentes en los líderes de las empresas vascas que tienen mayor orientación emprendedora. Queremos saber cuáles son los valores más y menos presentes en el perfil del líder en aquellas empresas vascas que presentan una mayor orientación emprendedora. Conocer estos valores será de gran valor para otros estudios o investigaciones posteriores en torno a la cultura empresarial o el estilo de liderazgo de nuestras empresas en el País Vasco. La respuesta a esta pregunta se encuentra en el Capítulo 4 “Modelo de medición y análisis”.

- 9) ¿Existen otras variables personales que condicionan los valores que motivan la conducta y por tanto condicionan la orientación emprendedora?

Es posible que factores como el sexo o la edad condicione los valores asociados con la conducta y, por tanto, ¿es posible que ello condicione la

orientación emprendedora de las empresas? La respuesta a esta pregunta se encuentra en Capítulo 4 “Modelo de medición y análisis”.

- 10) ¿Existen otras variables como el tamaño de la empresa o el sector de actividad que condicionen a las variables organizacionales y, por tanto, condicionen la orientación emprendedora?

Es posible que factores como el tamaño de la empresa, el sector de actividad, el territorio histórico o incluso el tiempo que está o no internacionalizada condicionen ciertas variables organizacionales y por ello ¿es posible que ello condicione la orientación emprendedora de las empresas? La respuesta a esta pregunta se encuentra en el Capítulo 4 “Modelo de medición y análisis”.

- 11) ¿Qué ejerce más influencia en la orientación emprendedora, las variables organizacionales o la dimensión personal?

Queremos saber qué tiene más peso en la orientación emprendedora, si la dimensión organizativa o la dimensión personal. Se habla con frecuencia del valor de las personas en las organizaciones y nosotros defendemos la aportación de las personas en el emprendimiento corporativo, pero ¿hasta qué punto tiene influencia una y otra dimensión en la orientación emprendedora? La respuesta a esta pregunta se encuentra en Capítulo 4 “Modelo de medición y análisis”.

- 12) ¿Cómo podemos desarrollar la orientación emprendedora de la organización?

Trataremos de ver cómo trabajar los aspectos o dimensiones que afectan a la orientación emprendedora para conseguir mejorarla. Por un lado, las distintas variables que componen la dimensión organizacional y por otro lado si determinados valores guardan alguna relación con la orientación emprendedora de la organización, entonces como podemos conseguir organizaciones con mayor orientación emprendedora? Conocer esto permitirá a las empresas adoptar las decisiones adecuadas en la elección de su equipo de liderazgo; trabajar aquellos valores que ejerzan mayor influencia en la orientación emprendedora o aquellas variables organizacionales que más impacto tengan en la orientación emprendedora. Elegir una u otra o ambas dimensiones en función de la influencia que tengan la dimensión organizacional y la personal sobre la orientación emprendedora. La respuesta a esta pregunta se encuentra en el bloque III. Conclusiones.

En la figura I.3 se relacionan los objetivos con las preguntas de investigación anteriormente presentadas.

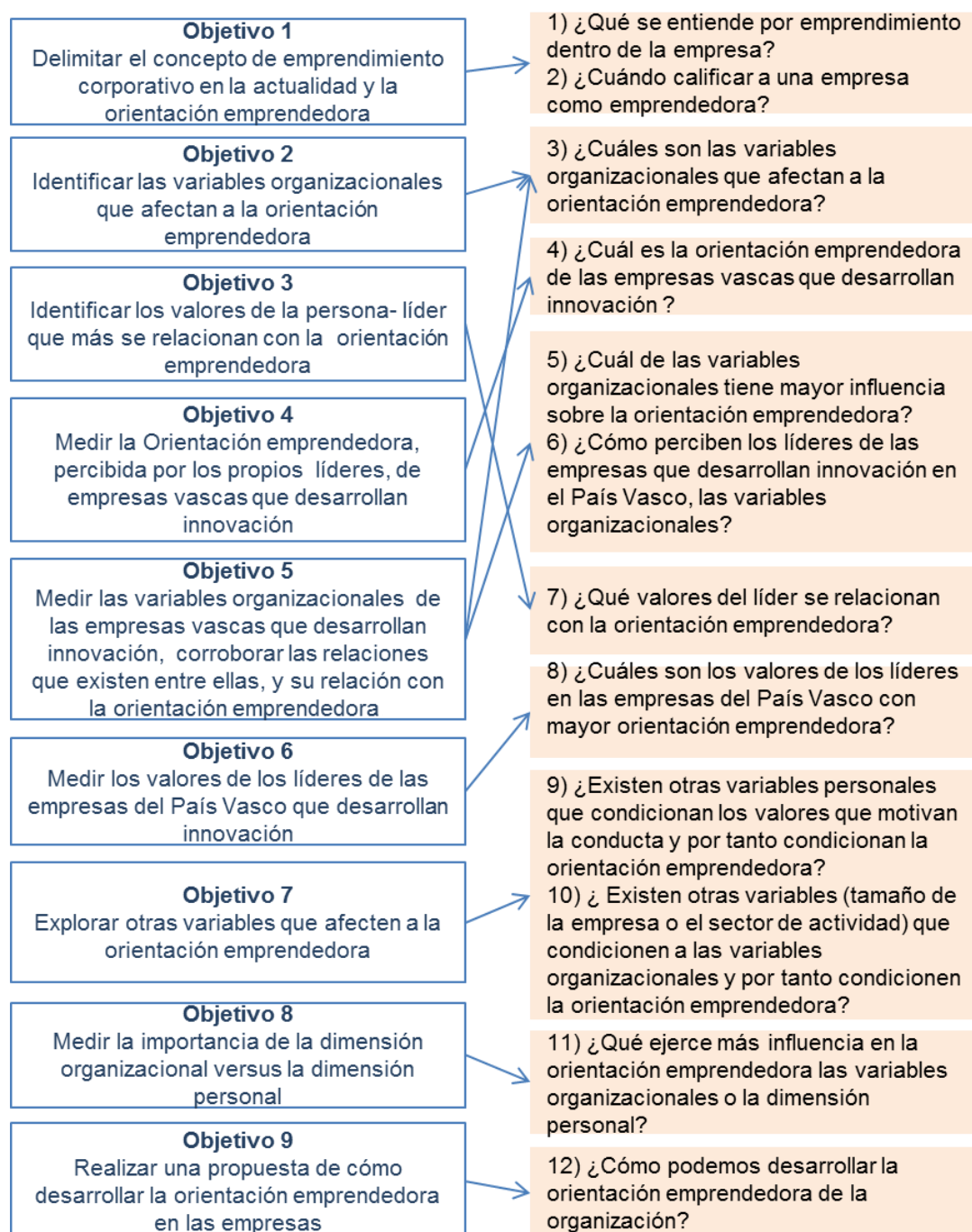


Figura I.3 Objetivos y preguntas de investigación (Elaboración propia)

4.3 Características de la Investigación

Nuestra tesis doctoral tiene como objeto de estudio la orientación emprendedora, y en concreto el análisis de los factores que intervienen en ella. Es nuestro deseo completar nuestro estudio con un análisis aplicado a las empresas vascas que desarrollan innovación. Para ello hemos considerado como empresas que desarrollan innovación a aquellas empresas que han solicitado ayudas públicas para la innovación.

Se trata de una investigación básica y no aplicada ya que su finalidad es conocer en mayor detalle los aspectos potenciadores y limitadores de la orientación emprendedora y no resolver un problema concreto. En cualquier caso es cierto que con los resultados que se obtengan pretendemos alcanzar conclusiones que permitirán a las empresas y los agentes públicos introducir medidas y diseñar políticas respectivamente para mejorar la orientación emprendedora de las empresas vascas que mantienen su foco en la innovación y el emprendimiento.

Nuestra investigación pretende ser descriptiva ya que trataremos de observar la realidad de un colectivo de empresas vascas desde los factores internos, tanto organizacionales como individuales (perfil del líder). Sin embargo, también es explicativa por cuanto analizaremos las distintas relaciones entre las variables, cómo interactúan entre sí y en qué grado. Se pretende también identificar los valores presentes entre las personas directivas, de las empresas vascas que desarrollan innovación, más relacionados con la orientación emprendedora de modo que sirvan de base para un modelo de desarrollo de emprendimiento adecuado para las empresas.

Se trata pues de una investigación cuantitativa que se ciñe a las empresas del País Vasco que están focalizadas en la innovación. El marco temporal es el momento concreto en que se realiza el estudio (2016), no habiendo análisis longitudinales ni comparativos temporales.

Analizaremos empresas de distintos sectores que representan diferentes tipos de emprendimiento:

- Sector Industrial, sector tradicionalmente muy arraigado en el País Vasco y donde históricamente ha existido mucha actividad de emprendimiento individual.
- Sector Servicios, sector que ha experimentado un rápido crecimiento en el País Vasco especialmente a partir de los años 90 fundamentalmente debido a la crisis industrial.
- Sector Tecnológico, sector muy incipiente en la economía vasca pero con un gran recorrido para el emprendimiento. Vinculado en gran medida a la investigación goza de un gran apoyo institucional y constituye una apuesta de futuro.

En lo que respecta al perfil del líder, trataremos de analizar los valores, es decir, el conjunto de ideales que rigen las decisiones individuales y que nos permiten priorizar o adoptar un comportamiento.

Los modelos de valores individuales tienen su razón de ser en creencias y valores propios de la cultura y el entorno en el que el individuo crece y se desarrolla. Es por esto que nuestra referencia serán líderes que se ubican en cualquiera de los territorios históricos de la comunicad autónoma vasca, dentro de la cultura propia del País Vasco.

El ámbito de la revisión de la literatura tiene un foco internacional ya que las escuelas de pensamiento en torno al emprendimiento corporativo son de carácter internacional (europeas y americanas). En cuanto al horizonte temporal nos centraremos en la literatura posterior a los años 90 teniendo en cuenta que el concepto de emprendimiento ha cobrado importancia en la literatura a partir de dichos años.

5. Metodología y fuentes utilizadas

Abordamos esta tesis doctoral bajo la metodología de una investigación científica básica. Adoptamos el método hipotético-deductivo propio de las ciencias sociales. Dicho método se compone de siete pasos (Sekaran y Bougie, 2010):

1. Observación
2. Recogida de información previa
3. Formulación teórica
4. Hipótesis
5. Recogida de datos
6. Análisis de datos
7. Deducción

Como cualquier investigación de este tipo, la ejecución de estos siete pasos requiere de la realización de una serie de tareas o actividades de manera secuencial constituyendo un proceso que puede estructurarse en cuatro grandes bloques: Desarrollo del marco conceptual, Diseño de la investigación, Trabajo de campo e Interpretación de los resultados. En la Figura I.4 recogemos las distintas actividades y resultados a obtener en cada bloque así como el capítulo en el que se abordan.

El Desarrollo del marco conceptual consiste en la definición del problema a resolver y su delimitación, la revisión de la literatura y la identificación de las variables de estudio. En este bloque se concluye con las variables de estudio identificadas. Posteriormente, en el Diseño de la investigación, se formulan las hipótesis, se define la unidad de análisis, se construye el instrumento de medida (cuestionario) y se define la muestra. También planificaremos el proceso de recogida de datos, desarrollando las herramientas necesarias para su seguimiento. Pasaremos así a desarrollar el Trabajo de campo. En este bloque realizaremos la recogida de datos, preparación y depuración de los mismos, selección de la herramienta informática y al análisis de datos, donde testaremos las hipótesis formuladas. Finalmente procederemos a la Interpretación del análisis realizado, desarrollaremos conclusiones, describiremos las limitaciones de nuestro estudio y comprobaremos el cumplimiento de los objetivos de nuestra tesis descritos inicialmente. En la figura I.5 se detallan las actividades por bloque así como los resultados a obtener en cada bloque y los capítulos de la tesis en las que se recogen dichos resultados.

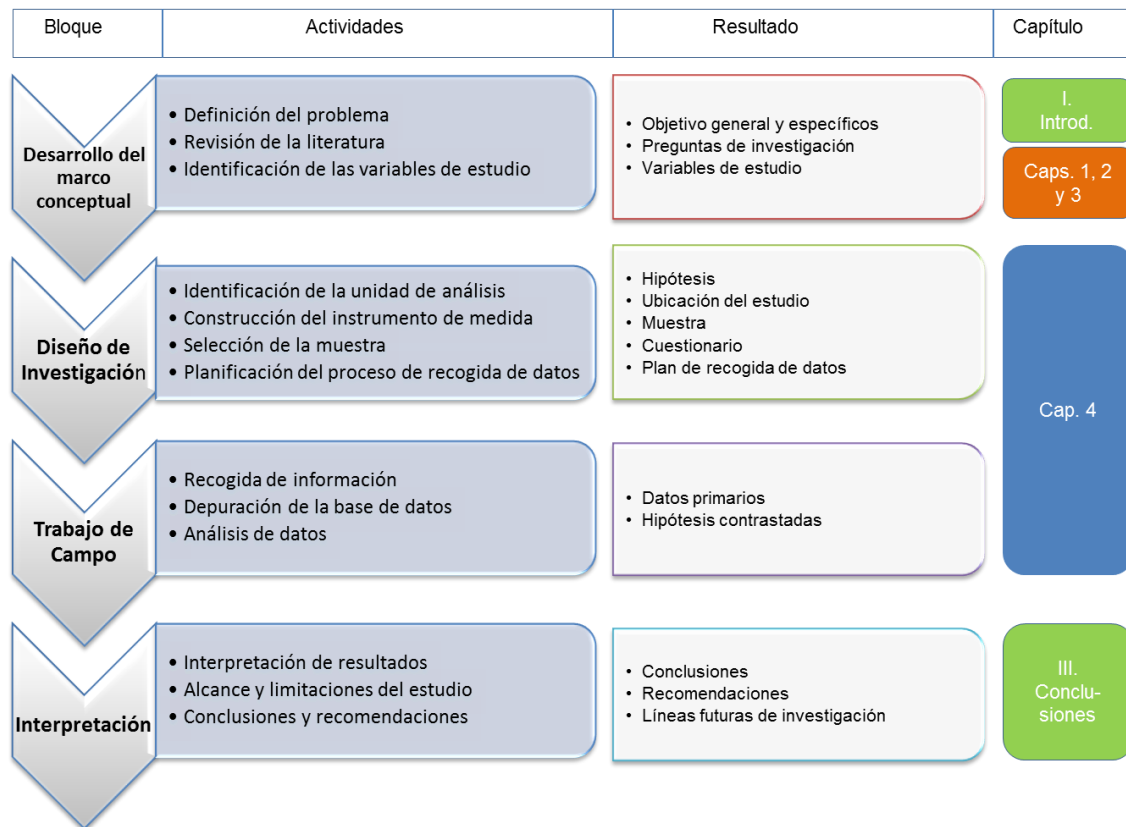


Figura I.4 Metodología aplicada (Elaboración propia)

La metodología combina la revisión científica de todos los artículos y libros escritos en relación por un lado al emprendimiento corporativo y por otro a la persona emprendedora, con una aplicación práctica.

El análisis de los datos se elaborará en base a la observación, al análisis descriptivo así como la aplicación de técnicas de análisis multivariante.

6. Estructura del trabajo

Una vez definidas las metas y las líneas de investigación estructuramos el trabajo del siguiente modo. Descomponemos la tesis en cinco bloques diferenciados y detallamos la metodología de trabajo en cada caso. Los bloques son:

I. INTRODUCCIÓN

II. DESARROLLO DE TESIS

1. Capítulo 1. El emprendimiento corporativo
2. Capítulo 2. Variables organizacionales del emprendimiento corporativo
3. Capítulo 3. La dimensión individual del emprendimiento corporativo
4. Capítulo 4. Modelo de medición y análisis

III. CONCLUSIONES

IV. BIBLIOGRAFÍA

V. APÉNDICES

A continuación se adjunta un cuadro explicativo de la estructura de trabajo y su relación con los objetivos pretendidos.

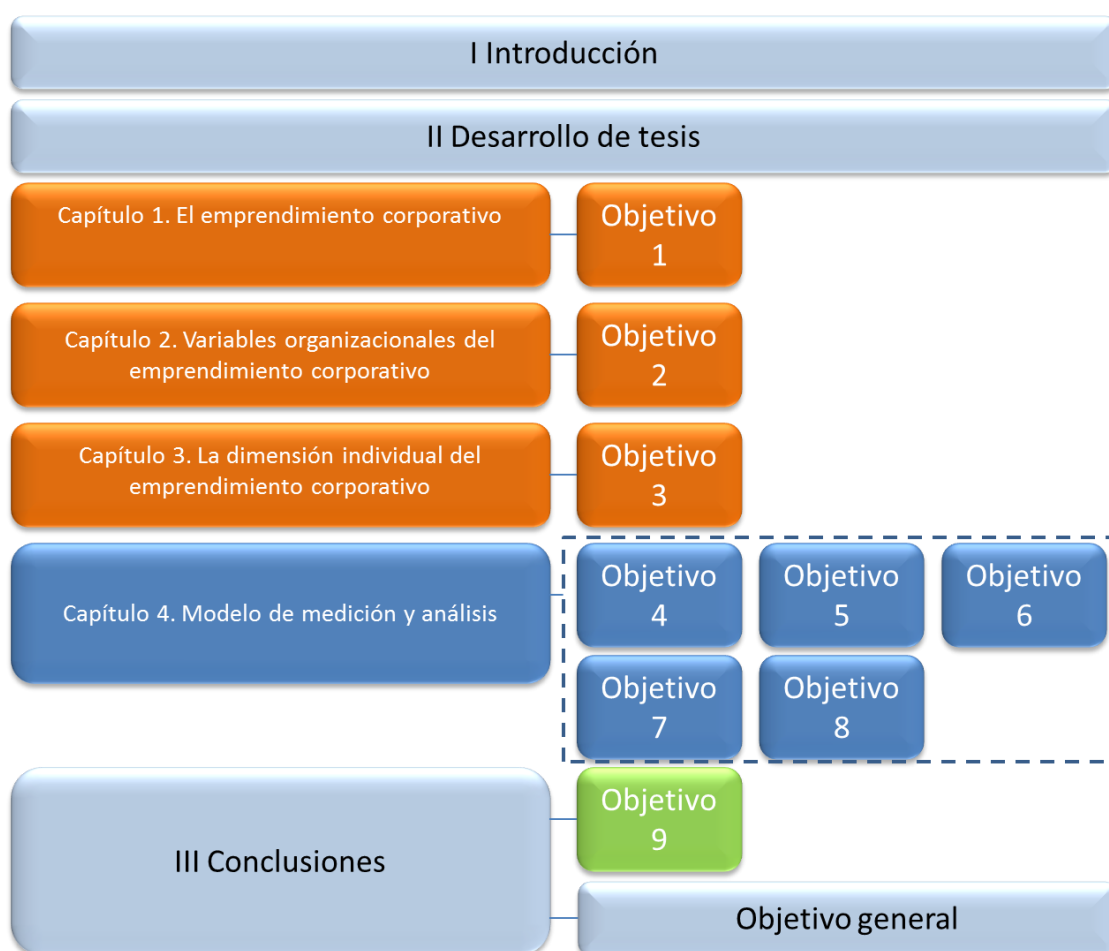


Figura I.5 Relación entre objetivos y capítulos de Tesis (Elaboración propia)

En el bloque “**I. Introducción**” se presenta el tema objeto de estudio, justificándose la elección del tema, se realiza una contextualización y se delimitan tanto el objetivo general como los objetivos específicos a conseguir. En este apartado también se presenta la metodología, las fuentes utilizadas y se describe la estructura de la tesis.

El segundo bloque “**II. Desarrollo**” recoge el núcleo principal del trabajo. Contiene cuatro capítulos. Los capítulos 1, 2 y 3 contienen el marco teórico, la revisión de la literatura y los *gaps* identificados, y en el capítulo 4 se recogen las hipótesis principales en relación a las tres líneas de trabajo abiertas: el emprendimiento corporativo, la dimensión organizacional y la dimensión individual.

En el capítulo 1 se aborda el concepto de emprendimiento organizacional o corporativo y se revisan las distintas aportaciones de la literatura hasta clarificar qué se entiende por emprendimiento dentro de la empresa y qué se entiende por empresa emprendedora. Revisaremos el concepto de orientación emprendedora (qué identifica a una empresa como emprendedora o no) y los distintos instrumentos de medición utilizados para medirla a lo largo de la literatura.

El objetivo específico que se persigue en este capítulo es

Objetivo 1. Delimitar el concepto de emprendimiento corporativo en la actualidad y la orientación emprendedora.

La aportación al conocimiento es la recopilación de la literatura entorno al concepto de emprendimiento corporativo así como a la orientación emprendedora y sus diferentes herramientas de medición utilizadas.

En el capítulo 2 se analizan los distintos factores organizacionales que afectan al emprendimiento corporativo. La estrategia, los distintos componentes de la arquitectura organizacional así como el estilo de liderazgo y la cultura de la empresa. Veremos qué dice la literatura entorno a ellos y que trabajos existen acerca de la influencia de estos factores en relación al emprendimiento. También identificaremos las distintas variables de estudio así como posibles instrumentos de medición en cada caso.

El objetivo específico que se persigue en este capítulo es

Objetivo 2. Identificar las variables organizacionales que afectan a la orientación emprendedora.

En el capítulo 3 nos focalizamos en la dimensión personal del emprendimiento para ello nuestro eje será la persona del líder en la empresa como agente principal del cambio. Haremos una revisión de la literatura sobre la persona del emprendedor y las motivaciones o valores que están detrás del comportamiento emprendedor. También analizamos los distintos modelos y herramientas utilizados en la investigación para medir los valores del emprendedor. Trataremos de identificar qué valores están detrás de la conducta emprendedora y cómo podemos medirlos.

El objetivo específico que se persigue en este capítulo es

Objetivo 3. Identificar los valores de la persona-líder que más se relacionan con la orientación emprendedora

En el capítulo 4 una vez concluida la parte más teórica de la investigación procedemos a la formulación de hipótesis a testear en las tres líneas de trabajo así como al análisis empírico. Identificamos la unidad de análisis y el modelo de investigación. Construimos el instrumento de medida y describimos cómo se ha planificado y llevado a cabo la recogida de datos. Definimos también los datos que componen la muestra así como las técnicas a utilizar para el análisis de los mismos.

Describimos los datos recogidos y justificamos la depuración realizada. Ponemos a prueba las distintas hipótesis formuladas con anterioridad.

Los objetivos específicos a los que se dará respuesta en este capítulo son:

Objetivo 4. Medir la Orientación emprendedora, percibida por los propios líderes, de empresas vascas que desarrollan innovación.

Objetivo 5. Medir las variables organizacionales de las empresas vascas que desarrollan innovación, corroborar las relaciones que existen entre ellas, y su relación con la orientación emprendedora.

Objetivo 6: Medir los valores de los líderes de las empresas del País Vasco que desarrollan innovación.

Objetivo 7: Explorar otras variables que afecten a la orientación emprendedora.

Objetivo 8: Medir la importancia de la dimensión organizacional versus la dimensión personal.

La aportación al conocimiento es la verificación de las hipótesis a probar así como conocer los valores del líder más relacionados con el emprendimiento en la empresa del País Vasco.

En el bloque “**III. Conclusiones**” desarrollaremos las conclusiones alcanzadas después de todo el trabajo de investigación. Se identifican las limitaciones de nuestro análisis así como las posibles oportunidades que se abren de esta investigación futura en este ámbito. También daremos cuenta del objetivo específico:

Objetivo 9. Realizar una propuesta de cómo desarrollar la orientación emprendedora.

En el último bloque “**IV. Bibliografía**” recogemos toda la bibliografía consultada en relación a la investigación realizada. A continuación en las figuras I.6, I.7 y I.8 se muestran algunos autores y revistas especializadas consultadas en la materia en cuestión por cada una de las líneas de trabajo marcadas.

Línea 1. Emprendimiento Corporativo. Definición y Orientación emprendedora		
Preguntas de Investigación	Autores	Revistas
¿Qué se entiende por emprendimiento dentro de la empresa?	Acs, Z.J. y Audretsch, D.B (2010)	• <i>Foundations and Trends in Entrepreneurship</i> • <i>Journal of Management</i> • <i>Journal of Business Venturing</i> • <i>Strategic Management Journal</i> • <i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i> • <i>Business Horizons</i> • <i>The Academy of Management Review</i> • <i>Journal of Small Business and Entrepreneurship</i> • <i>Harvard Business Review</i>
¿Cuándo calificar a una empresa como emprendedora?	Audretsch, D.B (2003)	
	Burgelman, R.A. (1984)	
	Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996)	
	Guth, W. D. y Ginsberg, A. (1990)	
	Miller, D. (1983)	
¿Cómo medir la orientación emprendedora en la empresa?	Pinchot, G. (1985)	
	Schumpeter, J. A. (1952)	

Figura I.6 Autores y revistas de referencia en la Línea 1 (Elaboración propia)

Línea 2. Dimensión empresarial del emprendimiento.		
Variables organizacionales		
Preguntas de Investigación	Autores	Revistas
¿Qué efecto tienen las variables organizacionales en la orientación emprendedora y que relación guardan entre sí estas variables? ¿Cuál de estas variables organizacionales tiene mayor influencia sobre la orientación emprendedora? ¿Existen otras variables del entorno (tamaño de la empresa o el sector de actividad) que condicionen a las variables organizacionales y por tanto condicionen la orientación emprendedora?	Covin, J. G. y Miles, M. P. (1999) Covin, J.G. y Slevin, D. P. (1991) Hornsby, J. S. et al. (2002) Ireland, R. D. et al. (2003) Kuratko, D. F. (2007) Kuratko, D. F., Montagno, R. V. y Hornsby (1990) Miller, D. y Friesen, P. H. (1982) Rusell, R. D. y Russell, C. J. (1992) Stevenson, H. H. y Gumpert, D.E. (1985) Zahra, S.A. (1991)	• <i>Journal of Management Studies</i> • <i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i> • <i>Journal of Business Venturing</i> • <i>Strategic Management Journal</i> • <i>Academy of Management Journal</i> • <i>Journal of Management</i>

Figura I.7 Autores y revistas de referencia en la Línea 2 (Elaboración propia)

Línea 3 Dimensión personal del emprendimiento.		
Valores propios del líder		
Preguntas de Investigación	Autores	Revistas
¿Qué valores del líder se relacionan con la orientación emprendedora? ¿Existen otras variables personales que condicionan los valores que motivan la conducta y por tanto condicionan la orientación emprendedora? ¿Qué ejerce más influencia en la orientación emprendedora las variables organizacionales o la dimensión personal?	Ajzen, I. (1991) Alvarez, S. A. y Barney, J. B. (2007) Bandura, A. (1997) Baron, R. A. (2007) Brockhaus, R. H. (1982) Cooper, A. C., Woo, C. Y. y Dunkelberg, W. C. (1988) Hall, B. P. (1998) Mc Clelland, D.C. (1987) Rockeach, M. (1973) Schein, E. H. (1988) Schwartz, S. H. y Bilsky, W. (1987) Shane, S. y Venkataraman, S. (2000) Shepherd, D. A., McMullen, J.S., y Jennings, P.D. (2007) Triandis, H.C. (1979)	• <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i> • <i>Harvard Business School.</i> • <i>Journal of Business Venturing</i> • <i>Journal of Creative Behavior</i> • <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>

Figura I.8 Autores y revistas de referencia en la Línea 3 (Elaboración propia)

7. Bibliografía

- Acs, Z. J., y Audretsch, D. B. (2010). Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction. *International Handbook Series on Entrepreneurship*, 5
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Alonso, M., y Galve, C. (2008). The entrepreneur and the company: A theoretical review of the factors involved in its formation. *Acciones De Investigaciones Sociales*, 26, 5-44.
- Alvarez, S. A., y Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11-26.
- Arenius, P., y Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247. doi:10.1007/s11187-005-1984-x
- Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and industry evolution*. Cambridge and London: MIT Press.
- Audretsch, D. B. (2003). *Entrepreneurship: A survey of the literature*. (Enterprise Papers No. 14). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Baron, R. A., y Shane, S. (2007). *Entrepreneurship: A process perspective*. Cengage Learning.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 39-57)
- Brockhaus, R. H., y Horwitz, P. S. (1986). The psychology of entrepreneur. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management* (pp. 260-83)
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Clow, J. E., Holleran, C. R., Kent, C. A., Rabbior, G., Rushing, F. W., y Stafford, A. (1993). *Master curriculum guide: Economics and entrepreneurship. Teaching strategies*. (Second ed.). New York: United States of America: Economics America National Council on Economic Education.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., y Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97-108.

- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., y Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820. doi:10.1111/jpim.12031
- Corporate Executive Board. (2006). *Overcoming stall points*.
- Covin, J. G., y Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper and Row.
- Gartner, W. B. (1989). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47.
- Gerber, M. (2011). *La empresa E-myth: Como convertir una gran idea en un negocio próspero*. (M. Asensio Trans.). Barcelona: Paidós.
- Guth, W. D., y Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5-15.
- Hall, B. P., y Tonna, B. (1998). *The hall-tonna inventory of values*. Santa Cruz CA: Values Technology.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2003). *Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy* Academy of Management. doi:10.5465/AMBPP.2003.13793054
- Krueger, N. F., y Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-91.
- Kuratko, D. F., y Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Mason, OH: South-western college publishers.
- Kuratko, D. F. (2007). Corporate entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2), 151-203.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., y Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(4), 49-58.

- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.2307/258632
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, January
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-33.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Moriano, J. A., Trejo, E., y Palací, F. J. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: Un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 229.
- Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The free press.
- Rusell, R. D., y Russell, C. J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639-656.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores. P.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1952). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar.
- Schwartz, S. H., y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. doi:10.1037/0022-3514.53.3.550
- Sekaran, U., y Bougie, R. (2010). *Research methods for business. A skill-building approach (5Th ed.)*. Chichester: Jhon Willey and Sons.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi:10.5465/AMR.2000.2791611
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.

- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., y Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 75-95.
- Stevenson, H. H., y Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Triandis, H. C. (1979). Values, attitudes, and interpersonal behavior. *Nebraska Symposium on Motivation*, 27, 195-259.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.

II.

Desarrollo

CAPÍTULO 1

EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

- 1.1. Introducción
- 1.2. Diferentes perspectivas del concepto de emprendimiento
- 1.3. Emprendimiento corporativo y orientación emprendedora
- 1.4. Factores determinantes del emprendimiento
- 1.5. Conclusiones
- 1.6. Bibliografía

CAPÍTULO 1

EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

1.1. INTRODUCCIÓN

Nuestro objetivo en este capítulo es profundizar en determinados conceptos que consideramos son pilares para el desarrollo de nuestra disertación. A partir de ellos construiremos nuestro trabajo por lo que es necesario desgranar previamente algunas cuestiones.

Es necesario introducir el concepto de emprendimiento corporativo, qué es y qué no es a juicio de la academia, cuál ha sido su evolución histórica, así como cuál será nuestro propio concepto sobre el que construiremos este trabajo. Otras cuestiones que también son necesarias delimitar son qué relación guarda con la innovación o por qué impacta en la ventaja competitiva y en el desarrollo económico, dado que nuestra tesis se enmarca en el programa doctoral de competitividad y desarrollo económico.

También queremos situar al lector en aquellos elementos que forman el contexto de nuestro análisis como son: la orientación emprendedora y los distintos factores que según la literatura afectan al emprendimiento.

A lo largo de este capítulo trataremos pues de delimitar conceptos que consideramos primordiales de manera que nuestro trabajo tenga razón de ser y resulte comprensible.

En primer lugar cabe resaltar que no existe un concepto de emprendimiento corporativo como tal ya que aún no existe un consenso entre la academia en cuanto a su definición (Audretsch, 2003; Nonaka y Takeuchi, 1995; Phan, Wright, Ucbasaran, y Tan, 2009).

Una de las razones por las cuales, a juicio de los expertos, no se ha avanzado lo suficiente en la investigación de esta materia es precisamente esa falta de unanimidad en la definición, lo que ha derivado en pocas investigaciones del fenómeno, muy parciales así como dispares, como son; la creación de una nueva empresa, el lanzamiento de nuevos productos o el desarrollo de nuevos mercados (Burgelman, 1983; Covin y Miles, 1999; Zahra y Covin, 1995). Haremos pues un repaso en profundidad de la literatura contemporánea en lo que a emprendimiento como concepto amplio se refiere, entendiendo que se trata de un fenómeno complejo de múltiples dimensiones, con objeto de esbozar una definición de emprendimiento corporativo desde la que podamos abordar posteriormente nuestro análisis.

Creemos necesario hacer previamente un recorrido por la evolución histórica del concepto de emprendimiento. El concepto de emprendimiento ha ido evolucionado a lo largo de la historia, y por consiguiente también el reconocimiento del papel que desempeña en el devenir de la economía.

El emprendimiento ha sido estudiado desde muchos puntos de vista: de la creación de riqueza, el perfil del emprendedor, el contexto facilitador, la empresa, las economías regionales y nacionales y la sociedad en su conjunto (Audretsch, 2003). Es un fenómeno que no se enmarca en una sola disciplina sino que es una materia de carácter interdisciplinar que abarca distintos ámbitos como la sociología, psicología, economía y empresa, que ha tenido una importancia progresiva en el ámbito económico a lo largo de la historia y alcanza una gran relevancia en la actualidad. Hoy día es un tema de máximo interés pero, ¿a qué obedece este interés?; ¿es realmente tan importante para el desarrollo de las economías avanzadas?

Así como para los Neoclásicos el concepto carecía de importancia dado que se situaba más bien en la economía potencial que en la economía real, para los Keynesianos tampoco el emprendimiento tenía relevancia alguna dado que su foco de atención está en el lado de la demanda agregada y sobre ésta el emprendimiento no tiene un gran papel. Es en el marco de la economía de la innovación, representado por Schumpeter, en el que el emprendimiento comienza a tener un lugar destacado (Audretsch y Link, 2012).

En el ámbito de la economía el emprendimiento ha aumentado su relevancia durante los últimos 20 años, hasta llegar a ser un tema de máxima prioridad en las agendas de los grandes líderes y mandatarios de los países más desarrollados. Desde la proclamación del tratado de Lisboa en que un mandatario europeo (Romano Prodi como presidente de la comisión europea) instara a Europa a ser el mayor líder emprendedor, surge una nueva visión sobre los motores del crecimiento económico (Audretsch y Link, 2012) y el emprendimiento es percibido como la clave para lograr el crecimiento económico y la prosperidad para Europa. Abordaremos un recorrido por este concepto a lo largo de la historia en el apartado 1.2.1 de este capítulo.

En este capítulo veremos también en qué se fundamenta la relación entre emprendimiento y crecimiento económico y por ende su importancia en la economía actual. Dado que esta tesis doctoral se enmarca en el programa de doctorado en *Competitividad y Desarrollo económico*, trataremos de desgranar el vínculo entre el emprendimiento corporativo y el desarrollo económico así como entre el emprendimiento y la ventaja competitiva, lo que dará sentido al porqué de esta tesis.

Hoy día, tras la era de la globalización, la innovación se conforma como la estrategia central para generar competitividad en una economía cada vez más interconectada y compleja, por ello algunos autores hablan del emprendimiento como el elemento que posibilita ese cambio, el avance en las sociedades desarrolladas (Acs y Audretsch,

2010). El emprendimiento se configura como el auténtico motor de la economía (Audretsch, 2009), no solo capaz de crear riqueza o empleo a gran escala, lo que Acs y Audretsch denominan *emprendimiento de alto impacto*, sino porque posibilita nuevos bienes y servicios, agentes y reglas sociales, y con ellos nuevas formas de vida, de relacionarnos, que afectan no solo a quienes lo desarrollan sino a toda la humanidad. Algunas pruebas evidentes de estos cambios en las últimas décadas son los teléfonos inteligentes, las plataformas de comercio on-line o las redes sociales que han cambiado drásticamente la manera en que los seres humanos viven y se relacionan.

La actividad emprendedora está jugando, por tanto, un papel determinante en las economías más avanzadas desde hace ya una década (Acs y Virgill, 2010; Alvarez y Busenitz, 2001) y se estima que encierra aun un enorme potencial de desarrollo económico futuro, tal y como afirma la Fundación Koffman en su informe *“Entrepreneurship in American Higher Education”*, por lo que comienza a ser materia formativa en las universidades más avanzadas.

Por otro lado las compañías persiguen la generación de valor de sus empresas porque los mercados así lo demandan, sin embargo en un mundo cambiante y dinámico resulta difícil sobrevivir con un crecimiento orgánico¹. Al mismo tiempo asisten al fenómeno creciente del emprendimiento teniendo que competir con emprendedores individuales que en algunos casos han trasladado al mercado la innovación que surge de la I+D de las grandes compañías (Audretsch, 2009). ¿Cómo abordar el paradigma en el que se encuentran?

Según investigaciones del Corporate Strategy Board (2006), el patrón de crecimiento de las empresas americanas durante 50 años muestra la existencia de un techo de crecimiento. Dichas investigaciones ponen de manifiesto también que una vez estancadas ninguna de esas compañías fueron capaces de recuperar tasas de crecimiento anteriores. Así mismo hay estudios concluyentes en los que las empresas que han sido capaces de emprender han conseguido mejores rentabilidades que sus competidores (Pohle y Chapman, 2006). Por ello, el emprendimiento se ha convertido en un factor de éxito para alcanzar la ventaja competitiva. Pero ¿cuáles son los fundamentos de esta relación? A lo largo del capítulo veremos en detalle cómo se construye este paradigma sobre el emprendimiento y la ventaja competitiva en el apartado 1.2.2.

A lo largo de este capítulo también trataremos de establecer la distinción entre emprendimiento e innovación. Esclarecer las peculiaridades de cada concepto y las relaciones existentes entre ambos permitirá sentar las bases para conceptualizar el emprendimiento en nuestra investigación.

Al hablar de crecimiento económico y ventaja competitiva ambos conceptos, emprendimiento e innovación, surgen generalmente asociados, pudiendo causar cierta confusión. Sin embargo, en la academia ambos conceptos tienen un carácter propio. Nos proponemos en este apartado un análisis detallado a lo largo de la literatura que tratará de posibilitar una mejor comprensión de ambos conceptos y una guía para la mejor interpretación de los distintos estudios o análisis que recoge la literatura y para poder entender las bases de nuestro estudio. Trataremos de resolver dudas tales como: ¿emprendimiento e innovación quieren decir lo mismo?; ¿qué implicaciones guarda cada uno de los conceptos?; ¿es lo mismo ser innovador que ser

¹ Se entiende por crecimiento orgánico el derivado de las operaciones habituales de la empresa, aumento de su cuota de mercado, nuevos productos o servicios, versus crecimiento externo o a escala derivado de la compra o adquisición de otra sociedad.

emprendedor? o por contra, ¿es posible innovar sin emprender? o ¿emprender sin innovar?; ¿cuál de los dos conceptos me lleva a la ventaja competitiva?

Mientras que antes de Schumpeter el emprendimiento apenas carecía de importancia, como señalamos anteriormente, y el emprendedor era considerado una persona de negocios o una persona inversora, para Schumpeter (1934) la generación de riqueza y el crecimiento viene producida por el cambio. En la economía de la innovación la renovación la imprimen los nuevos entrantes en el mercado desplazando a los actuales protagonistas, y en ese proceso de *destrucción creativa* el principal agente del cambio es el emprendedor. De este modo, Schumpeter asigna al emprendedor la misión de poner en marcha algo nuevo, una nueva combinación de recursos. A partir de este momento emprendimiento e innovación aparecen muy a menudo de la mano (Bessant y Tidd, 2011; Drucker, 1985; Mazzarol, 2011; Stevenson y Jarillo, 1990). Sin la innovación no hay crecimiento y sin el emprendimiento no hay innovación (Audretsch y Link, 2012), aunque algunos autores afirman que es posible llevar a cabo emprendimiento en ausencia de innovación (Memili, Lumpkin, y Dess, 2010).

Es nuestro objetivo a lo largo de este capítulo, como dijimos anteriormente, adoptar una definición de emprendimiento corporativo que nos permita centrar nuestro estudio, dada la falta de consenso que existe en relación a este concepto y la multitud de definiciones.

Por todo ello creemos conveniente, después de hacer un recorrido por la literatura y esclarecer algunas cuestiones, adoptar una propuesta que será la que regirá a lo largo de nuestra disertación. Para ello haremos también una recopilación de los distintos tipos de actividades emprendedoras que bajo distintos términos definen algunos autores en la academia (Covin y Miles, 1999; Eckhardt y Shane, 2011; M. P. Miles y Covin, 2002; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Thornberry, 2001; Wollcott y Lippitz, 2007).

A través de este ejercicio de concreción del concepto de emprendimiento corporativo queremos llegar a definir el marco conceptual del emprendimiento corporativo que será la base de nuestro trabajo. ¿Es crear nuevas empresas?; ¿es desarrollar nuevos negocios?; ¿desarrollar nuevos productos?; ¿es llevar a cabo una renovación estratégica? Haremos un recorrido en detalle por las distintas actividades emprendedoras recogidas en la literatura y veremos cuales contemplaremos en nuestro estudio, todo ello en el apartado 1.2.4.

Por otro lado, es nuestra intención llevar nuestro estudio a una aplicación práctica. Para ello necesitaremos poder evaluar cuando una empresa es emprendedora. El estudio del emprendimiento corporativo ha hecho surgir en la academia el concepto de *Orientación emprendedora* como la evidencia del comportamiento emprendedor en la organización (Lumpkin y Dess, 1996). Numerosas investigaciones han sido llevadas a cabo en relación a este concepto (Arzubiaga, Iturralde, y Maseda, 2012), lo que ha permitido acumular un gran volumen de trabajos de investigación en torno a ella.

Aunque existen distintas maneras de entender la orientación emprendedora a lo largo de la literatura, este es un constructo fundamental en el estudio del emprendimiento corporativo y el más extendido.

La orientación emprendedora es uno de los pilares de nuestro trabajo, que utilizaremos en nuestro análisis, ya que nos permite medir el comportamiento emprendedor de la organización, por lo que creemos es necesario indagar en este concepto a lo largo de la literatura. Abordaremos esta cuestión en detalle en el apartado 1.3 de este capítulo.

Así mismo es nuestro objeto de estudio el análisis de la dimensión organizacional versus la dimensión personal, por lo que a lo largo de este capítulo introduciremos al lector en estas dimensiones.

El emprendimiento es un fenómeno multidimensional. En primer lugar tiene una dimensión individual y una dimensión colectiva, esta última puede ser a nivel organizacional y a nivel social (Wennekers y Thurik, 1999). El emprendimiento individual, se podría decir que es el comienzo de una nueva actividad empresarial nueva al margen de las ya existentes que genera valor para quien la inicia. En su dimensión colectiva y al nivel empresarial podría decirse que es el desarrollo de nuevas prácticas o actividades empresariales dentro de una organización ya existente que generan valor para la empresa. Esto es lo que se conoce como emprendimiento corporativo, “corporate venturing”² (Burgelman, 1983) o intraemprendimiento (Pinchot, 1985). Su dimensión social supone entender las implicaciones y relaciones del emprendimiento con el entorno social en el que se desenvuelve, pero esto no es objeto de nuestra tesis.

La dimensión colectiva del emprendimiento supone aprovechar toda la potencialidad del fenómeno de emprendimiento individual como creador de riqueza, a favor de la regeneración o renovación estratégica de la empresa (Ireland, Covin, y Kuratko, 2009) y es nuestro marco de trabajo. Ello convierte al emprendimiento corporativo en una palanca activadora de la innovación empresarial y un dominio con un enorme potencial de desarrollo de riqueza. El emprendimiento corporativo sucede en un escenario que es la empresa, por tanto se ve afectada por los aspectos propios de la dimensión organizacional, es decir estrategia, estructura o cultura, las variables del entorno, la existencia de redes o los costes de transacciones (Shane y Venkataraman, 2000; Stevenson y Jarillo, 1990).

Aunque el emprendimiento se lleva a cabo en la empresa como sistema, no podemos obviar que el emprendimiento es sobre todo una actividad individual (Wennekers y Thurik, 1999) y por ello las características del individuo como personalidad, conocimientos, habilidades y valores o creencias son factores relevantes.

Existen muchos factores determinantes en el emprendimiento. Introduciremos al lector a lo largo de este capítulo sobre los distintos factores que según la literatura determinan el emprendimiento. Nuestra investigación nos permitirá contrastar la importancia de unos y otros, así como poner en evidencia si existe relación alguna entre el emprendimiento y los móviles más profundos de la conducta humana, todo ello dentro de un marco conceptual de emprendimiento corporativo preestablecido. Abordaremos los factores determinantes en detalle en el apartado 1.4.

Finalmente recogeremos las conclusiones más relevantes del análisis realizado en este capítulo sobre los conceptos abordados que nos servirá de base para construir nuestra disertación.

1.2. DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO

1.2.1. Concepto de emprendimiento a lo largo de la historia

La revisión de la literatura histórica es una tarea ardua dado que son muchas las publicaciones que abordan el tema sin utilizar los términos de emprendimiento o

² Puede traducirse como la creación de una nueva empresa por parte de la empresa existente.

emprendedor. Con un lenguaje muy abierto y desde diferentes disciplinas como la psicología, sociología, la economía, la gestión estratégica o financiera empresarial abordan fenómenos que bien podrían encuadrarse en éste área de conocimiento (Stevenson y Jarillo, 1990). Así mismo es mucha la literatura no académica que se esconde bajo estas palabras para abordar otros temas relativos a la gestión empresarial.

En cualquier caso, la ausencia de una definición o marco conceptual (Gartner, 1990) es lo que a juicio de algunos autores dificulta el avance de la investigación en todas sus facetas: individual, corporativo o social. A continuación haremos un breve repaso por la historia primeramente atendiendo al concepto más amplio de emprendimiento y posteriormente nos centraremos en el concepto de emprendimiento corporativo y veremos las definiciones de aquellos autores que más han contribuido al conocimiento en esta disciplina.

1.2.1.1. Emprendimiento

La academia coincide en que el concepto es acuñado por primera vez por un economista francés llamado Richard Cantillon (1734) quien se refirió a la persona del emprendedor, aunque más bien haciendo énfasis en el rol económico que desempeñaba, o los efectos producidos en la economía, más que en las características intrínsecas del individuo. Para Cantillon el “*entrepreneur*”, vocablo francés que proviene del latín *coger o prender*, se refiere a la persona que paga un precio cierto por unos recursos para revender un producto a un precio incierto, tomando decisiones acerca de obtención y uso de recursos y admitiendo consecuentemente el riesgo inherente. Se trata pues de un intercambio de recursos que genera riqueza a título individual.

Con posterioridad a Cantillon otros economistas se han pronunciado sobre ello, como Jean Baptiste Say (1767-1832), perteneciente a la escuela clásica, quien amplía el concepto de emprendedor a un aglutinador de los distintos factores de producción, tierra, capital y trabajo, con el fin de utilizarlos para producir un producto con cuya venta, y después de remunerarlos a todos ellos, aun obtiene un excedente que le da sentido o razón a quien lo realiza. Una especie de contratista que en aquellos años existían en las industrias de la construcción y las manufacturas. De nuevo una visión de creación de valor económico para el individuo.

Schumpeter (1934) adopta una visión mucho más específica. Dejando de un lado a toda aquella persona de negocios independiente sea financiera o promotora que comercia con los precios de los recursos, incorpora tanto a gerentes, personas directivas o industriales e incluso empleados dependientes que están directamente involucrados en la actividad de crear nuevas combinaciones de recursos. Esas nuevas combinaciones de recursos a juicio del autor pueden ser la introducción de un nuevo producto, de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado o la conquista de un nuevo recurso. En definitiva la puesta en marcha de una nueva organización constituye una actividad de emprendimiento (Schumpeter, 1934). La definición de Schumpeter se aleja de la idea de quien genera una ganancia económica a nivel personal para dejar ver un papel más significado en la creación de valor en el plano económico y para la colectividad.

El emprendimiento cobra interés social en la era posterior a la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) en que surgen pequeños negocios que es necesario proteger por razones políticas y de bienestar social en una época de desarrollo y prosperidad deseada (Audretsch, 2003). Desde el punto de vista académico, los pequeños negocios particulares y las empresas de reciente creación, sin embargo, eran un lujo

indeseado ya que retardaban el crecimiento económico. En las economías tradicionales la competitividad se basaba en conseguir eficiencias por la escala productiva, de modo que las compañías incipientes se consideraban ineficientes, poco innovadoras (por invertir poco en I+D) y además no competían en salarios a sus trabajadores con las grandes empresas con mayores recursos económicos. Por ello el emprendimiento no ha sido considerado de interés hasta muy posteriormente.

Durante los años 40 y hasta los 80 el crecimiento económico se basaba en el crecimiento de la gran empresa eficiente, como hemos comentado anteriormente. A partir de los años 70 comienza a invertirse la línea de pensamiento, finalizando el siglo 20 con un cambio drástico en el reconocimiento del papel del emprendimiento en la economía.

Algunos estudios comparativos sobre el peso de las pequeñas empresas en la economía en Europa y Estados Unidos, pusieron de relieve que a partir de 1980 comenzó a disminuir la contribución de las grandes empresas al PIB mientras aumentaba la de las pequeñas compañías. El resurgir de pequeñas y medianas compañías en el escenario económico y la observación de que éstas van cobrando importancia en el crecimiento económico y en la generación de empleo, hace que el interés de la academia por el emprendimiento aumente considerablemente comenzando a desarrollarse distintas teorías sobre su resurgimiento (Audretsch, 2003).

Audretsch (2009) se apoya en la teoría del emprendimiento basada en las externalidades del conocimiento (*knowledge spillover*³) para explicar el origen y la importancia creciente de este fenómeno en la actualidad. Según esta teoría, durante los años de la globalización las grandes compañías comienzan a dejar de ser competitivas a los precios del mercado doméstico, iniciando por ello procesos de deslocalización. Con el desarrollo tecnológico, prospera la economía del conocimiento y la ventaja competitiva en los países de alto coste se trasvasa del capital al conocimiento, a la generación de nuevas ideas difíciles de copiar. Las compañías comienzan a invertir en I+D obteniendo resultados. Este conocimiento derivado de la investigación de las grandes compañías ha generado externalidades que han permitido que afloren emprendedores individuales y proliferen las start-ups en aquellos mercados en los que la inversión ha sido alta.

Ello explica por qué el crecimiento económico no siguió a la inversión en I+D, produciéndose lo que se conoce como la *Paradoja Sueca* (que más tarde se denominó la *Paradoja Europea*), si bien el modelo de la economía de la innovación conocido como *knowledge production function*⁴, predice que los inputs del conocimiento generados por la innovación, se convertirán en outputs de innovación.

Para Audretsch y Link (2012), las empresas que han desarrollado I+D no han sido capaces de absorber el conocimiento generado debido a tres factores: 1) la incertidumbre, 2) las asimetrías en la valoración de las ideas y 3) el alto coste que supone sacar la idea adelante. Ello ha permitido a emprendedores individuales trasladar esta innovación al mercado, creando negocio alrededor de ellas.

En la medida que avanza el desarrollo de la economía del conocimiento surgen más y más oportunidades de negocio, oportunidades que han sido aprovechadas por los emprendedores individuales creándose un gran número de nuevas pequeñas

³ Puede traducirse como el desbordamiento del conocimiento o externalidades del conocimiento.

⁴ Puede traducirse como función de producción del conocimiento.

empresas en el ámbito tecnológico que recogen el conocimiento generado por las investigaciones llevadas a cabo por las grandes empresas o entidades de investigación y que éstas no han sido capaces de explotar. Algunas de estas empresas como Amazon, Yahoo, Google, VerySign, eBay o Adobe, han desarrollado un alto potencial de crecimiento, poniendo en evidencia la teoría de que el emprendimiento estimula el crecimiento económico (Finkle, 2012). Todo ello ha dado relevancia al fenómeno del emprendimiento y ha provocado que durante estos últimos veinte años haya cobrado más fuerza la idea de la imperiosa necesidad de emprender.

1.2.1.2. Emprendimiento corporativo

El interés de la academia por el emprendimiento corporativo es relativamente reciente y ha ido evolucionando en los últimos años (Corbett, Covin, O'Connor, y Tucci, 2013).

Hasta los años 70 el emprendimiento corporativo se asociaba a la creación de unidades independientes de la organización matriz y en las que la importancia principal residía en la figura del empleado o directivo que la lideraba. Las denominadas *ventures* o aventuras empresariales. Durante la década de los 80 comienzan a darse las primeras manifestaciones de interés en la academia con respecto a este fenómeno (Coduras, Guerrero, y Peña, 2011).

En el año 1982 la “Enciclopedia del emprendimiento” reunía un compendio de papeles de trabajo enviados con motivo de una conferencia celebrada en la Universidad de Baylor en el año 1981 acerca del emprendimiento. Recogía en uno de sus apartados una revisión de la literatura hasta ese momento existente sobre el emprendimiento entre la que se encuentran ya algunos papeles sobre emprendimiento corporativo, como el de Susbauer (1973), que reportaba sobre el programa de emprendimiento corporativo ICEP (*Intracorporate Entrepreneurial Program*) desarrollado por 210 empresas industriales americanas preocupadas por la creciente competencia y comprometidas con el desarrollo de nuevos productos, tecnologías u oportunidades que les dieran la ventaja competitiva.

En esta década el emprendimiento corporativo se asocia con todos aquellos procesos derivados de un posicionamiento estratégico y que tienen que ver con la diversificación de productos o mercados o con la renovación empresarial. Algunos de los autores más señalados son: Burgelman, Pinchot o Knight. Para Burgelman (1983) es el proceso por el cual las empresas pueden diversificarse mediante el desarrollo interno. Esta diversificación requiere la adecuada combinación de recursos para ampliar las actividades de la empresa en áreas no relacionadas, o relacionadas de manera marginal, al dominio de la competencia y el conjunto de oportunidades correspondientes. Knight (1987) ofrece una definición simple. El emprendimiento en la empresa nace cuando un empleado de la empresa presenta y gestiona un proyecto innovador dentro del entorno corporativo, como si él o ella fuese un emprendedor independiente. Surge el concepto del “Intrapreneur” o intraemprendedor, término atribuido a Pinchot (1985) para referirse a aquellos empleados que tienen mentalidad y características de emprendedores y que así actúan, pero dentro de la empresa consolidada. El término que se adopta entonces es *intraemprendimiento*, para referirse al emprendimiento dentro de la empresa. El autor lo define como las actividades de desarrollo de los mercados desde el interior de una organización o la creación de unidades independientes diseñadas para crear, probar y ampliar mercados y/o servicios innovadores, tecnológicos en el interior de una organización.

A partir de los años 90 comienzan a prosperar los nuevos negocios en torno a nuevas ideas en el ámbito de la empresa consolidada, y con ello comienza a generalizarse el

término de *Emprendimiento Corporativo*. Con este término pretende referirse a los esfuerzos que realiza la empresa para poner en marcha la innovación, aceptando que pueda adoptar diversas formas: creación de una nueva empresa (*business venture*) o la transformación de la ya existente (renovación estratégica) (Guth y Ginsberg, 1990). Para Stevenson y Jarillo (1990) es el proceso por el cual los individuos, ya sea por su cuenta o dentro de las organizaciones, aprovechan las oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan en la actualidad; donde una oportunidad puede ser cualquier situación futura que sea conveniente y factible (Stevenson y Jarillo, 1990). Para Zahra (1991) es el proceso de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad de la organización y su posición competitiva o realizar la renovación estratégica de negocios existentes.

Otros autores significados durante estos años han sido Covin y Slevin (1991) quienes lo definen como un fenómeno organizacional y lo relacionan con una postura estratégica de propensión a tomar riesgos, ser innovadores y proactivos frente a las oportunidades, con el objetivo de rejuvenecer o redefinir las organizaciones o los mercados para crear o mejorar la ventaja competitiva. Wennekers y Thurik (1999) hablan de la habilidad manifiesta y el deseo de los individuos en solitario o en equipo, dentro o fuera de las organizaciones, para crear nuevas oportunidades económicas e introducir sus ideas en el mercado a pesar de la incertidumbre y otros obstáculos y tomando decisiones sobre localización, uso de recursos, instituciones. Los autores no distinguen entre emprendimiento individual o emprendimiento corporativo.

Hasta el momento se trataba de ciertas actividades empresariales para la diversificación o relacionados con la gestión de los recursos, sin embargo en el siglo XXI el concepto de emprendimiento comienza a dotarse de un componente primordialmente estratégico, formando parte de la definición de la estrategia corporativa, y relacionándose con los esfuerzos de la empresa para conseguir la ventaja competitiva sostenible. Algunos autores lo denominan el *emprendimiento estratégico* o *estrategia de emprendimiento corporativo* (Ireland y Webb, 2007). La definen como la estrategia que, a nivel organización y orientada a la visión, deliberada y continuamente rejuvenece la organización y focaliza el espectro de sus operaciones hacia el reconocimiento y explotación de nuevas oportunidades de emprendimiento (Ireland et al., 2009). En opinión de Russell (1999) la elección de tener una estrategia de emprendimiento corporativo refleja la decisión de buscar la ventaja competitiva principalmente a través de la innovación y el comportamiento emprendedor. Para Morris, Kuratko y Covin (2011), la empresa está adoptando una estrategia de emprendimiento, cuando las acciones tomadas en una compañía para encontrar y explotar la ventaja competitiva se basan en acciones emprendedoras.

En definitiva, existen muchas definiciones sobre emprendimiento corporativo y diferentes acepciones del fenómeno; intraemprendimiento, venturing, o emprendimiento estratégico son algunas de ellas, tal y como recogen Coduras, Guerrero y Peña (2011) en su informe "Emprendimiento Corporativo en España" elaborado por Global Entrepreneurship Monitor.

A la vista de las múltiples definiciones que sobre emprendimiento corporativo existen y su evolución en el tiempo podemos concluir que en la actualidad su consideración está muy vinculada a cuestiones estratégicas, tales como la cultura de la organización, o la definición de la propia estrategia.

1.2.2. Emprendimiento y ventaja competitiva

El impacto del emprendimiento tiene dos ámbitos de estudio según Carree y Thurik (2011): el ámbito de la empresa y el ámbito territorial, la región o el país. Parece evidente que si el impacto generado a nivel empresa es importante, el impacto agregado a nivel región también lo será, sin embargo los autores encuentran que son más los estudios que se han llevado a cabo sobre el impacto a nivel firma que sobre el impacto a nivel regional o a nivel país donde los estudios son realmente muy escasos.

1.2.2.1. Ámbito territorial

En el ámbito territorial, Audretsch (2003) define el marco teórico que vincula el emprendimiento con el crecimiento económico, como aquel provisto de nuevas teorías desarrolladas en los años 90 sobre la evolución de las industrias. Según estas teorías las industrias son dinámicas, están en continuo cambio, el conocimiento juega un papel en su evolución y el emprendimiento se considera que estimula el crecimiento. Recordemos que según las teorías tradicionales el emprendimiento solo retarda el crecimiento económico, dado que el crecimiento proviene de la eficiencia, de la capacidad de generar economías de escala, más propio de las empresas consolidadas.

El resurgir de las pequeñas empresas en las economías desarrolladas es evidente, como lo es el hecho de que las industrias tienden a desconcentrarse y descentralizarse (Thurik, 2009). La rápida evolución de la tecnología, la globalización, y los cambios en la demanda hacen que el mundo sea más incierto y dinámico, lo que ha provocado cambios en la estructuras de las industrias, pasando de una alta concentración y centralización, a una menor concentración y descentralización. Esto implica que las pequeñas empresas adoptan un papel cada vez más relevante. Una de las evidencias es que el empleo representado por las empresas del Fortune 500 ha descendido su participación de un 20% a un 8,5% de 1970 a 1996 (Carlsson, 1992).

La influencia del emprendimiento en el desarrollo económico ha ido evolucionando a lo largo de los años con un punto de inflexión. Mientras en los años anteriores a 1970 en las economías occidentales disminuían las tasas de pequeñas empresas de propietarios individuales, a partir de 1970 comienzan a crecer (Carree y Thurik, 2011). Las grandes empresas que basaban parte de su ventaja competitiva en el tamaño, comienzan a perder competitividad con respecto a sus nuevos competidores más dinámicos y emprendedores. Audretsch y Thurik (2001) lo han denominado el cambio de una *economía de la gestión* a una *economía del emprendimiento*.

Pero, ¿cómo medir el impacto del emprendimiento en la economía? Audretsch (2003) analiza el impacto del emprendimiento a través de un conjunto de variables como son: crecimiento, generación de empleo, supervivencia, innovación y salarios. El autor recoge una meta-analítica que relaciona todas las investigaciones que han tenido lugar con respecto al emprendimiento en relación con estos parámetros concluyendo:

- Las pequeñas empresas son un motor de **creación de empleo**. Después de recoger distintos estudios, en distintas industrias, tanto Americanas como Europeas, afirma que las evidencias empíricas existentes en cuanto a la generación de empleo debida al emprendimiento son robustas y remarcables.
- Las mayores tasas de **crecimiento** las experimentan las pequeñas empresas, las más jóvenes y las que son intensivas de tecnología. Aunque por otro lado, la tasa de **supervivencia** es menor en las pequeñas empresas, las más jóvenes y las intensivas en tecnología.

- Las pequeñas compañías tienen una contribución crucial en la **innovación** y en el cambio tecnológico. Con la evolución habida en la selección de métricas para medir la innovación se ha dado un cambio drástico en el reconocimiento a las pequeñas compañías por su contribución a la innovación. Anteriormente se medía en términos de gasto en I+D, con lo que las más grandes eran las más innovadoras, sin embargo ahora las métricas se refieren al output conseguido como número de productos introducidos en el mercado y el peso relativo que le atribuye la industria.
- Sobre el impacto en los **salarios**, existen evidencias empíricas de que las pequeñas empresas pagan menos salarios y compensaciones que las grandes. Sin embargo atendiendo a un análisis dinámico se observa que los bajos salarios y productividades actuales se transforman con el tiempo en altos salarios y altas productividades si la empresa innovadora está en un contexto dinámico.

Para Carree y Thurik (2011) los efectos del emprendimiento sobre el territorio se pueden analizar en tres capas: nivel región, nivel industria y nivel país. Señalan que la mejor manera de medir su contribución es midiendo el crecimiento económico y la generación de empleo. En su objetivo por encontrar los nexos entre el emprendimiento y el crecimiento a nivel macroeconómico, los autores recogen evidencias en cada uno de los tres niveles. Estas evidencias soportan la idea de que 1) en el ámbito regional altos niveles de emprendimiento derivan en altas tasas de crecimiento en las economías locales. 2) A nivel industria, recogen evidencias de que incrementos en el número de competidores provocan aumentos en la productividad (en el “Total Factor Productivity”)⁵ y, dado que los aumentos importantes de competidores en la industria se deben a nuevos entrantes, están relacionados con el emprendimiento. Por último 3) a nivel de país, recogen evidencias de que altos niveles de emprendimiento se relacionan con altos niveles de crecimiento económico, al menos en los países desarrollados.

En lo que respecta a la generación de empleo, Mazzarol (2011) recoge evidencias de que a pesar de la bonanza económica de 1980 a 1999, en los Estados Unidos las grandes compañías de Fortune 500 han destruido 5 millones de empleos. Esta pérdida sin embargo fue contrarrestada con los 34 millones de nuevos empleos derivados de la actividad emprendedora, lo que permitió finalmente una creación neta de puestos de trabajo en ese período.

En cuanto al impacto del emprendimiento corporativo, estamos viviendo un momento de interés y expansión muy reciente por parte de los agentes involucrados, empresas, políticos, gestores e incluso académicos. Al igual que en el emprendimiento individual existen distintos ámbitos para medir su impacto. El nivel empresa y el nivel económico o social.

Aunque son muchas las expectativas que se desatan sobre este tema en cuanto a su contribución al crecimiento económico son realmente escasas las investigaciones que lo relacionen, dada la escasez de datos para su análisis. En este sentido Wennekens et al. (2008) encontraron una relación positiva entre el emprendimiento corporativo y el PIB per cápita de un grupo de países analizados. Por otro lado, Antoncic y Prodan (2008) en un análisis sobre empresas manufactureras concluyen que los logros

⁵ Puede traducirse como Factor Total de Productividad y según las teorías del crecimiento endógeno consiste en una variable que hace que la producción se ve afectada no solo por el capital y el trabajo sino por otras variables como la tecnología o la eficiencia.

alcanzados por las empresas que han desarrollado emprendimiento corporativo han sido innovaciones críticas para el desarrollo regional teniendo una contribución en el empleo y la productividad.

En nuestro país, el estudio reciente realizado por Coduras, Guerrero y Peña (2011) para el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) sobre el emprendimiento corporativo en España, estima que el empleo potencial derivado del emprendimiento corporativo en general será de 5 empleos por cada nueva iniciativa en los 5 siguientes años de funcionamiento, cifra muy superior a la derivada del emprendimiento individual.

1.2.2.2. Ámbito empresarial

El impacto del emprendimiento corporativo a nivel empresa ha sido analizado por numerosos autores (Alvarez y Busenitz, 2001; Covin y Miles, 1999; Dess, Lumpkin, y McGee, 1999; Drucker, 1985; Guth y Ginsberg, 1990; Ireland y Webb, 2007; Lumpkin y Dess, 1996; Zahra, 1991). Independientemente de la consideración de partida que hagan sobre el tipo de actividades que supone emprendimiento corporativo, (algo de lo que hablaremos en el próximo apartado 1.2.4), todos ellos coinciden en los efectos positivos que estas actividades tienen en la empresa.

Desde un punto de vista externo, el desarrollo de nuevos productos o servicios, nuevos mercados, canales, modelos operativos o incluso más allá, la creación de nuevos dominios de competencia donde no existen a priori reglas de juego, son outputs muy positivos creando riqueza tanto para los individuos como para las empresas. Desde un punto de vista interno el emprendimiento puede llevar al total rejuvenecimiento de la compañía, a la reorientación estratégica, a la creación de nuevas capacidades que le permiten crear valor. Incluso permitirá en algunos casos mejorar la eficiencia operativa, pudiendo ser este también un factor diferencial.

En cualquier caso los efectos derivados para la empresa y por lógica para su entorno giran en torno a dos aspectos fundamentales: la ventaja competitiva sostenible y la innovación. Por esta razón creemos que es interesante detenernos en analizar la relación del emprendimiento con la ventaja competitiva lo que haremos a continuación. Más adelante lo haremos en relación a la innovación en el apartado 1.2.3.

Aunque el emprendimiento corporativo se ha asociado por numerosos autores a la competitividad (Guth y Ginsberg, 1990; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983) ha sido muy recientemente cuando se ha dispuesto de estudios para poder establecer un vínculo real entre las acciones de emprendimiento corporativo y los indicadores clásicos de ventaja competitiva: crecimiento y rentabilidad (Zahra y Covin, 1995).

Hoy día nadie pone en duda que existe relación entre ambos, pero ¿qué relación guardan?; ¿cómo se justifica esa relación? Aun no existen evidencias científicas suficientes, algunas razones pueden ser la falta de un concepto común de emprendimiento o la convergencia que exista en la definición de competitividad y los elementos de medida que se utilicen.

Según los análisis realizados por Zahra (1991) y Covin y Slevin (1989), el emprendimiento corporativo ha significado mejores resultados financieros en el largo plazo para aquellas compañías que lo han desarrollado, especialmente en entornos hostiles. Así mismo, Covin y Miles (1999) centran las argumentaciones lógicas partiendo de cuatro tipologías de emprendimiento: la regeneración sostenida, el rejuvenecimiento organizativo, la renovación estratégica y la redefinición del dominio concluyendo que todas ellas aportan ventaja competitiva.

Partiendo del concepto establecido por Porter (1985), la ventaja competitiva es el mejor resultado que una compañía puede obtener en comparación con sus competidores. Este resultado se obtiene bien porque la empresa consigue el mismo ingreso que sus competidores con menores costes, o porque es capaz de mejorar el ingreso respecto a sus competidores. Es decir a través de la gestión efectiva de sus recursos o por su estrategia de diferenciación, en cualquier caso porque tiene capacidades distintas a las de sus competidores para crear más valor. Esas capacidades se han generado en función de la estrategia elegida, la optimización de costes o la diferenciación, bien de los productos y servicios que ofrece como de los propios recursos con los que cuenta.

Con posterioridad a Porter, otros autores añaden otras fuentes de creación de la ventaja competitiva más relacionadas con parámetros situados fuera de la empresa, no dentro como los situaba Porter. Algunos de estos parámetros son la rapidez de respuesta (Stalk, 1988), el valor generado a los clientes (Woodruff, 1997), o la estrategia con nuestros proveedores de la cadena de suministro (Trent, 2007).

Por tanto podemos decir que existen tres perspectivas desde las cuales la empresa puede alcanzar la ventaja competitiva; 1) los recursos y capacidades, 2) las actividades generadoras de valor, y 3) otras fuentes externas a la empresa (véase Figura 1.1).

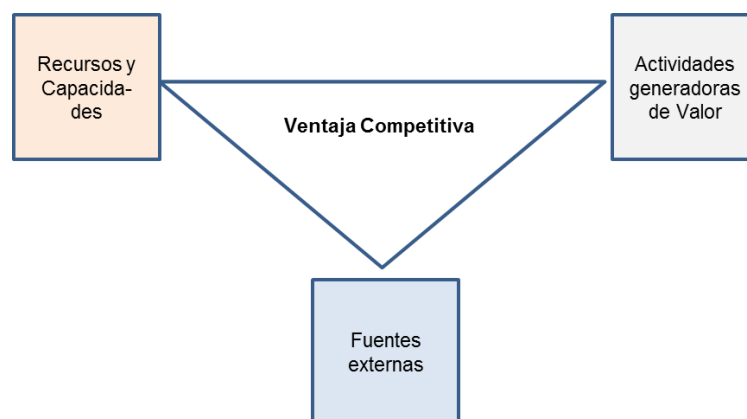


Figura 1.1 Vértices de la ventaja competitiva (Elaboración propia)

Comenzando con la visión de los recursos y capacidades, una empresa basa su estrategia en la utilización de los recursos y capacidades para generar ventaja competitiva. Según la teoría de los recursos (Barney, 1991) cuando se dan una serie de factores en los recursos y capacidades, la empresa consigue ser superior a sus competidores. Estos factores son la creación de valor, la unicidad, la cualidad de no ser imitable y la de no ser sustituible. Una de las mayores contribuciones de la teoría de los recursos es que explica aquellas diferencias existentes entre los rendimientos de las empresas, que no son atribuibles a diferencias en las condiciones de la industria (Peteraf, 1993), dejando por tanto un espacio para la capacidad intrínseca de cada empresa de generar ventaja competitiva a través de la dotación de los recursos. La elección de los recursos, la búsqueda de oportunidades en cuanto a los recursos, la capacidad de innovación y la proactividad en explotar ciertos recursos de manera pionera, abre una posibilidad al emprendimiento de ser una capacidad diferencial para generar ventaja competitiva desde el punto de vista de los recursos.

La teoría de los recursos por tanto ayuda a los líderes de las compañías a entender que los recursos son una importante fuente de ventaja competitiva. En la adecuada selección y combinación de recursos puede residir el diferencial que haga a unas compañías tener un rendimiento superior a sus competidores. Algunos autores coinciden en resaltar que uno de los pilares fundamentales del emprendimiento corporativo es la nueva combinación de recursos resultante de la utilización de unos recursos (Ellsworth, 1985; Schumpeter, 1934) o incluso la alteración de los patrones de uso o la magnitud de uso de los recursos (Ginsberg, 1988). Por tanto, el emprendimiento corporativo puede decirse que es una capacidad que permite generar nuevas fuentes de ventaja competitiva; tanto como un recurso en sí, como a través de los recursos que moviliza.

La teoría de los recursos es un paradigma fuertemente arraigado en el campo de la investigación sobre la Gestión Estratégica, campo que ha dejado tradicionalmente a un lado el emprendimiento (Stevenson y Jarillo, 1990). Sin embargo, dada la relación entre el emprendimiento y la gestión de los recursos parece al menos necesario profundizar si el emprendimiento y la teoría de los recursos guardan alguna relación. En este sentido, los trabajos de Alvarez y Busenitz (2001) describieron el paralelismo entre ambos tomando como eje común los recursos. Según los autores, la capacidad de reconocer nuevas oportunidades o la propia nueva configuración de los recursos que implica el emprendimiento pueden ser consideradas un recurso en el que se dan las condiciones que según Peteraf (1993) otorgan la ventaja competitiva como son: heterogeneidad, limitación a la competencia *ex ante* y *ex post* y movilidad imperfecta. De ese modo se abre un campo para analizar cuando la firma emprendedora está siendo superior que sus competidoras, en la identificación, explotación y organización de los recursos (Alvarez y Busenitz, 2001).

Podríamos considerar por tanto el emprendimiento como una capacidad, un recurso en sí, una fuente de ventaja competitiva (Alvarez y Busenitz, 2001), que según la visión de la empresa basada en los recursos aportaría ventaja sostenible, si se cumplen algunos factores determinantes, hasta el punto de que ningún competidor puede tener esa misma capacidad emprendedora. Siendo así, sus resultados no pueden ser imitados por un competidor creándose una barrera a la competencia.

El ciclo de vida de las capacidades proporciona una visión más dinámica, lo que ayuda a entender la evolución de algunas capacidades como el emprendimiento. Según Teece et al. (1997), las capacidades dinámicas son las habilidades de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas o externas en momentos de gran cambio. Bajo este punto de vista podemos considerar que el emprendimiento es una actividad dinámica.

Pasemos a considerar la segunda fuente de ventaja competitiva: las actividades generadoras de valor. Según la visión de la empresa basada en las actividades utilizada por Porter (1985) para construir la cadena de valor, podríamos considerar el emprendimiento como una actividad creadora de valor lo que permitiría desagregar la actividad de emprendimiento del resto de las actividades de la empresa pudiendo evaluar su potencial de generación de valor al igual que el resto de las actividades de la empresa. Según el autor son las actividades las que generan valor del mismo modo que son también las que producen costes. Cuando el valor generado es mayor que la suma de los costes se produce beneficio y cuánto mayor esta diferencia mayor la ventaja de la empresa sobre su adversario. En este contexto, ¿es posible considerar el emprendimiento como una actividad generadora de valor? A simple vista parece que sí. Según Porter (1985) identificar actividades requiere aislar actividades estratégicamente distintas. Desde este punto de vista deberíamos analizar las ventajas

competitivas del emprendimiento en sí y elegir la estrategia en función de donde se observen las fuentes de ventaja competitiva. Analizar los costes de las actividades de emprendimiento y llegar a la eficiencia operacional en las actividades de emprendimiento integrándolas en la cadena de valor, tal y como propone Porter para las actividades de soporte, gestión financiera, recursos humanos, etc. en relación a las actividades productivas.

Por tanto, hemos visto que tanto desde la óptica de los recursos como la de las actividades generadoras de valor el emprendimiento es fuente de ventaja competitiva.

Veamos qué ocurre en cuanto a las fuentes externas de ventaja competitiva. Porter (1980) creó un marco de referencia como punto de partida para que las empresas fueran capaces de definir cómo crearán valor sostenible en la industria lo que denominó: Estrategia Competitiva. Si atendemos a las tipologías de emprendimiento corporativo descritas por algunos autores, podemos encontrar algunas que se refieren a un cambio de estrategia como la renovación estratégica y la redefinición del dominio (Covin y Miles, 1999). La renovación estratégica es la forma de emprendimiento corporativo en la cual la organización quiere redefinir el modo en que se relaciona con los mercados es decir el modo en que compete. El principal foco lo constituye la estrategia, a diferencia de otras tipologías de emprendimiento en las que el foco está en los productos o en la organización como veremos más adelante.

La renovación estratégica necesariamente implica la implantación de una nueva estrategia de negocio. Es más frecuente en aquellos negocios en declive, pero no solo se lleva a cabo en este tipo de negocios sino en todos aquellos que desean mejorar. La redefinición del dominio se trata de otra tipología de emprendimiento corporativo en la que la empresa crea otro territorio de producto o mercado desconocido para los actuales agentes. Hace foco en la estrategia tratando de definir unas nuevas reglas de juego en las que evitar a la competencia o explotar un nuevo potencial: ser pioneros de producto. Algunas tipologías de emprendimiento corporativo reformulan la estrategia y por derivación reformulan el modo en el que la empresa generará ventaja competitiva sostenible. Por esta razón el emprendimiento corporativo puede ser también una fuente de ventaja competitiva generando otros modos diferentes de crear valor al regenerar o redefinir la estrategia (Grant, 1991).

Para Ireland et al. (2009), el resultado del emprendimiento se mide en términos de coste incurrido y coste de oportunidad, lo que permitirá a la empresa decidir sobre la continuidad, modificación o abandono de su estrategia de emprendimiento. Sin embargo, los autores reconocen que existen otros resultados generados a nivel organizacional de índole positiva derivados de formular una estrategia de emprendimiento corporativo como son el desarrollo de una capacidad organizacional y el reposicionamiento estratégico. En su opinión la nueva capacidad competitiva es aquella que permite a las empresas crear y sostener posiciones en su industria o poder responder a los cambios de mercado incluso cuando las actividades emprendedoras hayan resultado fallidas y el reposicionamiento estratégico permitirá a la empresa ocupar nuevas posiciones estratégicas entre sus competidores. De modo que para los autores el emprendimiento tiene efectos positivos en la organización incluso aunque los resultados económicos sean fallidos.

El emprendimiento corporativo o el desarrollo de nuevos negocios dentro de la firma consolidada es una de las vías para acometer una renovación estratégica (Guth y Ginsberg, 1990) y la renovación estratégica implica la creación de nuevas fuentes de beneficio a través de una nueva combinación de recursos.

Algunas investigaciones recientes señalan al emprendimiento como una fuente clara de ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas (Ong, Ismail, y Goh, 2010), soportando el argumento de la interrelación del emprendimiento y la teoría de los recursos (Alvarez y Busenitz, 2001). Aunque no existan evidencias de que el emprendimiento cumpla los factores definidos por Barney (1991) como necesarios para ofrecer ventaja competitiva, ni existan evidencias sobre las condiciones definidas por Peteraf (1993), los hallazgos derivados de la investigación de Ong, Ismail y Goh (2010) confirman que el emprendimiento explica la ventaja competitiva especialmente en las pequeñas y medianas empresas, midiendo el emprendimiento desde las características del emprendedor y considerando la gestión de oportunidades fuera de la empresa como la fuente de ventaja competitiva.

Otros autores sitúan la creación de valor en la estrategia de emprendimiento, como una intersección entre la estrategia tradicionalmente orientada a la búsqueda de la ventaja competitiva y el emprendimiento como renovación organizacional de modo que la empresa orientada a la creación de valor es aquella que simultáneamente explota sus actuales fuentes de ventaja competitiva con la exploración y explotación de las nuevas oportunidades de negocio (Ireland y Webb, 2007).

Más recientemente se identifican como fuentes de ventaja competitiva los flujos de innovación (Ireland y Webb, 2007). Mientras una compañía explota sus recursos actuales pudiendo obtener ventajas competitivas, la rapidez de cambios en el entorno o la mayor o menor facilidad de réplica por parte de sus competidores hace que éstas ventajas dejan de ser sostenibles y por tanto la empresa deba explorar futuras oportunidades que le permitan ser competitiva en el futuro. En este sentido lo que Ireland y Webb (2007) han denominado *Emprendimiento Estratégico* se define como los esfuerzos simultáneos que realiza la empresa para explotar las ventajas competitivas actuales derivadas de su innovación actual, mientras explora las ventajas competitivas futuras derivadas de la innovación futura.

Estas tres perspectivas, recursos y capacidades, actividades generadoras de valor así como otras fuentes externas a la empresa son los pilares básicos para la generación de ventaja competitiva y todas ellas tienen presente de uno u otro modo el emprendimiento por lo que en nuestra opinión el emprendimiento corporativo es una fuente de ventaja competitiva hoy día.

1.2.3. Emprendimiento e innovación

Como hemos visto ya el concepto de emprendimiento no consideraba la innovación hasta Schumpeter. Antes de Schumpeter el emprendedor era considerado una persona de negocios o el protagonista de la actividad económica en general. Cualquier individuo que a título independiente iniciaba una actividad en el marco de una economía de intercambio, era considerado emprendedor.

Después de Schumpeter muchos economistas han identificado emprender con innovar (Stevenson y Jarillo, 1990). Schumpeter (1934) consideró el emprendimiento como el proceso por el cual la economía progresa y el progreso se da por la innovación. La innovación provoca la disrupción en el mercado, el cambio, la *destrucción creativa*, y el emprendedor es el protagonista de ese cambio. Podemos decir que el emprendimiento es la fuerza que dirige la innovación. El emprendedor en la economía de Schumpeter se caracteriza por ser el agente principal del cambio y la innovación es la que configura al emprendedor, existiendo una simbiosis entre ambos por la que no existe el uno sin el otro. El emprendedor se distingue de otros agentes económicos precisamente por su deseo de innovar de provocar el cambio. Introducir el concepto de

innovación ha supuesto que el concepto de emprendimiento haya evolucionado, de modo que todo aquello que supone una nueva combinación de recursos para alterar o introducir el cambio, para renovar y crear riqueza es desde entonces considerado como emprendimiento (Covin y Miles, 1999).

Para Peter Drucker (1985) emprendimiento e innovación encierran conceptos diferentes. En su obra "*Innovation and Entrepreneurship*" opina que mientras la innovación son aquellas actividades que suponen un cambio: nuevos procesos, nuevos productos, nueva tecnología, o nueva idea, solo los negocios innovadores son considerados emprendimiento. Por tanto, la innovación es el principal atributo del emprendimiento. Para Drucker la innovación es la solución a aquello que necesita de algo nuevo, mientras el emprendimiento soluciona aquello que debe ser organizado de otro modo, nuevos recursos, nuevos procesos, estructuras, departamentos o empresas, una *creación organizativa*. Podemos por ello pensar que pueden darse innovaciones en producto, tecnología o una nueva idea que no precisen de un nuevo orden de organización. En tal caso estaríamos en presencia de innovación sin emprendimiento. Sin embargo, el autor solo considera emprendedores a los nuevos negocios creados siempre que incorporen innovación.

Emprender e innovar son dos procesos sistemáticos orientados a la creación de valor y aunque desde el punto de vista académico han permanecido en distintas disciplinas recientemente hay autores que las re-integran (Bessant y Tidd, 2011; Mazzarol, 2011) en el terreno de la práctica empresarial. La pregunta es ¿puede entonces darse la innovación en ausencia de emprendimiento? Según el *Manual de Oslo* la innovación puede darse en distintas áreas (producto, proceso, marketing y organizacional). Un nuevo producto o servicio que incorpora mejoras sustanciales o características tecnológicas nunca vistas es una de las formas de innovar. Modificar los procesos implementando nuevos métodos o técnicas, incluso nuevo software también puede ser considerado innovación. Pero, ¿se da necesariamente el emprendimiento detrás de estas formas de Innovar? ¿dónde está la línea que separa emprendimiento de innovación?

Bessant y Tidd (2011) sintetizan ambos conceptos en su libro "*Innovation and entrepreneurship*", cuya idea central es que el emprendimiento dirige la innovación para crear valor – social o comercial- a lo largo de la vida de las organizaciones.

De nuevo nos encontramos con la idea de que el emprendimiento es un concepto superior o aglutinador de la innovación. La innovación es condición necesaria pero no suficiente para ser considerado emprendimiento. Algunos autores afirman que la innovación es considerada aquello que tienen en común todas las empresas que tienen un comportamiento emprendedor (Covin y Miles, 1999) cualquiera que sea la manifestación de emprendimiento, un nuevo producto, sistema, tecnología, recurso o capacidad. Mientras que sí es posible entender la innovación sin necesidad de emprendimiento.

Hay autores que no consideran el emprendimiento ligado a la creación de nuevas empresas, sino más bien como una actividad clave orientada a la productividad, la creación de conocimiento o vinculada al crecimiento económico de la empresa (Baumol, 1986). Para ellos innovar no necesariamente es sinónimo de emprender.

Si emprender implica la existencia de una oportunidad, la asunción de riesgo y la movilización de recursos (Lumpkin y Dess, 1996) tanto en el ámbito individual como en el de la empresa, es posible que determinadas innovaciones no requieran la existencia de ellos. Implantar una nueva tecnología, la introducción de una nueva forma de producción o añadir funcionalidades a un producto son actividades propias

de I+D por lo que pueden constituir una innovación. Si no van ligadas a una oportunidad, precisan de una movilización de recursos y suponen una asunción de riesgo, no serían consideradas acciones emprendedoras. Mientras asumimos que es posible innovar en ausencia de estos tres elementos ¿es posible entender el emprendimiento hoy en día sin innovación?

Para algunos autores el emprendimiento no se limita solo a cuando hay innovación. También puede darse el emprendimiento por imitadores en aquellos casos en que rápidos imitadores se organizan para crear empresas con éxito incluso que sobrepasan a quienes tuvieron la idea original e innovadora, o incluso pudiendo darse procesos complejos de renovación organizacional en total ausencia de innovación (Sharma y Chrisman, 1999).

Durante muchos años se ha venido asociando la innovación empresarial al gasto en I+D y se ha considerado un fenómeno vinculado a las grandes empresas con presupuestos suficientes para ello, descartando así el papel de las pequeñas empresas en el desarrollo de innovación por considerarlas ineficientes (Schumpeter, 1952). Al mismo tiempo la literatura ha ubicado el emprendimiento en la creación de pequeños negocios (Burgelman, 1983). Mientras la innovación se vinculaba a la gran empresa, el emprendimiento se vinculaba a la pequeña empresa, por tanto innovación y emprendimiento estaban muy lejos aún entre sí. A partir de la teoría de Audretsch (2009) que explica el resurgir y la necesidad del emprendimiento en la nueva economía del conocimiento, emprendimiento e innovación comienzan a entrelazarse.

Las numerosas oportunidades de negocio que se han dado en los últimos años, creándose nuevas “start-ups”⁶, han sido alrededor de la innovación en el ámbito tecnológico. Algunas de estas nuevas empresas se han convertido ya en grandes compañías. El emprendimiento, como creación de nuevos negocios, y la innovación comienzan a asociarse, al menos en aquellos casos de emprendimiento tecnológico, que dado el boom tecnológico son muy numerosos. Se inicia pues una rápida convergencia entre ambos conceptos comenzándose a demostrar simultáneamente que las pequeñas compañías nacidas como resultado de nuevo emprendimiento tienen un papel relevante en la innovación (Audretsch, 1995).

Con todo lo visto, el emprendimiento se asocia con una actividad o un proceso como secuencia de tareas encaminada a conseguir un objetivo que nadie ha conseguido previamente, un símil adecuado pueden constituirlo las actividades llevadas a cabo por los antiguos exploradores. Enfrentarse a una gran ruta desconocida, aventurarse a lo desconocido con la esperanza de conseguir algo valioso en términos económicos pero también algo capaz de cambiar las reglas de juego, de hacer crecer a la humanidad. Es posible que por eso se utilice el término sajón *venture*⁷ para referirse al emprendimiento.

En nuestra opinión el emprendimiento podemos considerarlo la respuesta a la pregunta estratégica sobre el *qué* hacer para conseguir nuestro objetivo (Lumpkin y Dess, 1996), la respuesta sería la exploración, explotación de oportunidades y la organización de los recursos (Stevenson y Jarillo, 1990). Mientras que la innovación respondería mejor a la pregunta de *cómo*, siendo el vehículo o la herramienta que permite incorporar al emprendimiento la creación de valor.

La innovación es atribuida a la capacidad creadora de la mente, una forma de observar la realidad retando y cuestionando el *status quo*, perseguir nuevas ideas. El

⁶ Puede traducirse como empresa naciente.

⁷ Puede traducirse como aventura o situación de riesgo

proceso creador dentro de la orientación emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996). Mientras que el emprendimiento comienza en la acción, es un término que describe una actitud o comportamiento formal o informal (Guth y Ginsberg, 1990) que tiene por objeto crear nuevos negocios, crear valor desde la innovación, desde el deseo de cambiar la realidad. Es lo que permite hacer realidad la innovación, llevarla al terreno, culminarla y entregarla al mercado, a la sociedad y crear el valor supuesto. *“La innovación importa pero no ocurre automáticamente -dicen Bessant y Tidd - es conducida por el emprendimiento, esa mezcla de visión, pasión, energía, entusiasmo, reflexión, juicio y mucho trabajo que permite que las ideas se hagan realidad”* (Bessant y Tidd, 2011).

Por ello la innovación es la esencia que permanece detrás del emprendimiento, sin la cual este no tiene razón de ser. Es la herramienta que utiliza el emprendedor (Drucker, 1985). Es aquello que tienen en común todas las empresas que son emprendedoras (Covin y Miles, 1999), el corazón del emprendimiento (Stevenson y Gumpert, 1985). Hoy en día solo se asume que hay emprendimiento si hay una intención de crear algo diferente, de alterar el orden o las reglas del mercado, de incorporar nuevas formas o modos de vida a través de productos o servicios con el propósito de innovar (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1991).

Mientras la innovación a menudo se observa desde el prisma de las ideas, como eje central y cuyo objetivo final es el cambio. Preguntas que alientan a innovar son ¿qué podemos hacer para mejorar este producto?; ¿y para diferenciarnos en el mercado?; ¿cómo podemos hacer lo que hacemos de otro modo? El emprendimiento se sitúa en la oportunidad (Eckhardt y Shane, 2011), es el motivo por el que surge. Preguntas que incitan a emprender son ¿qué necesidad cubre?; ¿qué demanda existe?; ¿qué nuevos modos de vida se abren para los consumidores?; ¿qué recursos nuevos necesitamos?; ¿qué podemos ganar? ¿su objetivo final es la creación de valor?.

Si tomamos como ejemplo la implantación de los servicios de Amazon o Google como producto del emprendimiento (Finkle, 2012) vemos que con la difusión de internet surgieron nuevas oportunidades de intercambio o comercio electrónico o de búsqueda de información. La creación de estas plataformas ha precisado la creación de una nueva organización en torno a ellas, y ha resultado en nuevos hábitos de vida. De este modo podemos concluir que los nuevos negocios surgen de una nueva idea pero bajo el prisma de la oportunidad, mientras las nuevas ideas surgen de los individuos, las empresas establecidas o la sociedad, bajo el prisma del cambio. La innovación surge cuando las personas, empresa o sociedad necesitan cambiar algo, pero no necesariamente para ser explotada comercialmente (Von Hippel, 1977). Cuando la oportunidad la abre el propio cambio, ambos emprendimiento e innovación se funden en una misma cosa. Un ejemplo lo constituye el “Smart phone”⁸ que ya no es simplemente un teléfono móvil sino que incorpora comercio electrónico, redes sociales, medios de pago, aplicativos que controlan nuestra salud y de todo tipo, que hacen que la vida de sus usuarios cambie drásticamente.

En definitiva, podemos decir que una gran parte del desarrollo del emprendimiento en los últimos veinte años ha sido posible gracias al desarrollo tecnológico y las enormes posibilidades de innovación que ofrece. Tal es así que aunque hoy día es posible hablar de innovación aún en ausencia de emprendimiento, en el concepto actual de emprendimiento ya no es posible concebir el emprendimiento sin la existencia de la innovación.

⁸ Puede traducirse como teléfono inteligente o de última generación.

1.2.4. Nuestra propuesta de definición de emprendimiento

1.2.4.1. Conceptos de emprendimiento corporativo

La literatura reconoce el emprendimiento como un fenómeno complejo, multivariable y que posee diversas dimensiones como ya hemos comentado, dimensión individual o colectiva, dimensión de la empresa o la industria, dimensión geográfica local, regional, nacional o global.

El emprendimiento corporativo también responde a esa complejidad e incorpora conocimiento que proviene de distintas disciplinas: la psicología y la sociología, la gestión de empresa o la economía (Stevenson y Jarillo, 1990).

El emprendimiento habitualmente se entiende como económico, en el sentido de servir a un objetivo de lucro, sin embargo recientemente también se habla de emprendimiento social cuando la generación de renta asociada a la actividad se destina a fines sociales no lucrativos. También es frecuente distinguir entre emprendimiento tecnológico o no tecnológico dado que es la tecnología el sector que más oportunidades ofrece en la actualidad y ofrecerá en el futuro, sin embargo la tecnología está tan arraigada en nuestras vidas que resulta difícil hablar de emprendimiento sin considerar el componente tecnológico.

Cada una de estas perspectivas conlleva asociada un gran número de variables que condicionan su análisis, por tanto es importante definir sobre cuál de ellas va a girar el desarrollo de nuestra disertación. El objeto de nuestro estudio es el emprendimiento corporativo referido al emprendimiento lucrativo y dentro de la dimensión de la empresa.

Avanzar en el consenso sobre el concepto de emprendimiento, por tanto, ayudaría a delimitar el ámbito de la investigación y conseguir que ésta creciera permitiendo avanzar también en otras disciplinas relacionadas con la empresa como pueda ser la gestión corporativa, comportamiento organizacional o la gestión estratégica entre otras. (Stevenson y Jarillo, 1990). Sin embargo como hemos comentado ya no es fácil. La definición del concepto de emprendimiento debe ser amplia como para conseguir resultados aplicables a otras disciplinas pero tampoco tan amplia como para disolver su entidad (Stevenson y Jarillo, 1990) y contenido en otras disciplinas y por tanto dejar de ser considerada un campo de especialización propio. En opinión de otros autores la definición ha de ser amplia mejor que estrecha ya que permite incluir diversas manifestaciones, es más difícil que pase de moda conforme la investigación avance y además permitirá que un mayor número de autores esté de acuerdo (Sharma y Chrisman, 1999).

Como hemos visto a través de nuestro recorrido histórico, existen numerosas definiciones de emprendimiento corporativo, no existiendo consenso ni tan siquiera sobre la terminología a utilizar (Hornsby, Kuratko, y Zahra, 2002).

Dentro de la dimensión empresarial en la que nos ubicamos recogemos la definición elaborada por Coduras, Guerrero y Peña (2011) que dice:

Cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleve a cabo desde o en organizaciones existentes tanto públicas como privadas que le permitan generar o sostener sus ventajas competitivas, mediante un adecuado uso de los recursos y un entorno que propicia la identificación y/o explotación de ideas innovadoras por parte de emprendedores corporativos (p.10).

Nos parece que la definición recoge los tres puntos de vista del emprendimiento corporativo recogidos por Stevenson y Jarillo (1990): 1) el punto de vista del *quién* o los individuos o los equipos protagonistas de la acción de emprendimiento, 2) el *cómo* o que secuencia de actividades supone el proceso de emprendimiento y por último 3) el *qué* o los resultados del mismo. No limitamos nuestro análisis a determinadas actividades emprendedoras sino que consideraremos todas las variantes o manifestaciones posibles. Por ello a continuación haremos un repaso de los distintos tipos de actividades emprendedoras que la literatura recoge y que por tanto forman parte de nuestro concepto de emprendimiento adquirido.

1.2.4.2. Tipos de Emprendimiento Corporativo

Como hemos comentado en apartados anteriores el emprendimiento corporativo engloba distintas prácticas empresariales, desde la creación de un producto hasta el lanzamiento de nuevos negocios, todas ellas asociadas con la movilización de recursos, no gestionados hasta el momento, para la creación de algo nuevo en base a una oportunidad de satisfacer una necesidad en el mercado. El emprendimiento corporativo según esto comprende tanto la creación de nuevas empresas o “start-ups”⁹, adquisiciones, escisiones de la empresa madre o “spin-off”¹⁰ o nuevas aventuras empresariales con otros socios o “joint ventures”¹¹. Pero también otras actividades, como crear un producto, un cambio del modelo de negocio, incorporar nuevos procesos o una nueva tecnología de fabricación. En opinión de Guth y Ginsberg (1990), el emprendimiento corporativo no solo se refiere al “venturing”¹² sino también a la renovación estratégica de la compañía cuando internamente se generan nuevas ideas capaces de transformar la compañía. Esto expande, en los últimos veinte años, los límites del estudio del emprendimiento hacia los procesos transformación o de cambio organizacional (Covin y Miles, 1999; Morris, Kuratko, y Covin, 2008; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Thornberry, 2001). Son muchas por tanto las manifestaciones de emprendimiento recogidas bajo el concepto de emprendimiento corporativo.

A lo largo de este apartado es nuestra intención recoger las distintas formas que, según la literatura, puede adoptar el emprendimiento y bajo qué criterios los autores establecen la clasificación. Finalmente decidiremos sobre qué manifestaciones concretas centraremos nuestro análisis, dado que estas son numerosas y pueden resultar en ocasiones confusas.

Burgelman (1984) fue uno de los primeros autores en realizar este trabajo de clasificación, partiendo de la asociación del emprendimiento a los procesos estratégicos. La intención del autor es poder dar una respuesta organizativa a las distintas actividades emprendedoras. Define por tanto dos dimensiones: la relación de dichas actividades con las operaciones que ya realiza la empresa y la importancia estratégica de las mismas. Cualquier actividad se evalúa con respecto a estas dos dimensiones pudiendo organizarse desde como una actividad integrada directamente en el negocio, si tiene una fuerte relación con las operaciones actuales y una importancia estratégica alta, hasta como un spin-off cuando la actividad no guarda ninguna relación con las operaciones actuales y tiene una importancia estratégica baja. El desglose de la organización de los distintos tipos de emprendimiento puede verse en la Figura 1.2.

⁹ Puede traducirse como empresa naciente.

¹⁰ Puede traducirse como una facción de la empresa madre.

¹¹ Puede traducirse como empresa conjunta.

¹² Puede traducirse como creación de empresas.



Figura 1.2 Modelos organizativos del emprendimiento
Fuente: Burgelman (1984)

Schollhamer (1982) distingue cinco tipos de emprendimiento:

- adquisitivo, se basa en la adquisición constante de capacidades y desarrollo de innovación
- administrativo, hace uso de la investigación para encontrar mejoras
- oportunista, se basa en la oportunidad manteniéndose alerta ante las circunstancias que le rodean
- incubador, se produce por la creación de unidades independientes dentro de las actuales
- imitativo, se basa en la imitación

Baumol (1986) distingue entre dos categorías de emprendimiento: el iniciador y el imitativo. El emprendimiento iniciador es, según el autor, aquel que incorpora innovación, han producido cambios significativos en la forma en que viven las personas y un patrón diferente de crecimiento económico allí donde se lleva a cabo. Mientras el emprendimiento imitativo es el que traslada el emprendimiento iniciador a otras industrias, mercados o incluso países, permitiendo compartir y extender los beneficios del primero. Si bien el autor se refiere al emprendimiento en general, bien podría aplicarse también al emprendimiento en la empresa.

Eckhardt y Shane (2011) sitúan el emprendimiento bajo la dimensión de la oportunidad. Bajo su punto de vista, en función de donde se ubique el descubrimiento de la oportunidad (dentro o fuera de la empresa) y donde se desarrolle la misma (dentro o fuera de la empresa), se establecen cuatro tipos de emprendimiento: start-up, spin-off, adquisición o emprendimiento corporativo. Así, si la oportunidad es descubierta y explotada por alguien ajeno a la empresa estaríamos ante una start-up, mientras si compramos esa idea y desarrollamos la oportunidad con los medios de la empresa estaremos ante emprendimiento adquirido. Por el contrario si la oportunidad se detecta internamente en la empresa y se desarrolla por alguien externo estaremos ante un spin-off, y solo si se desarrolla internamente estaremos ante emprendimiento corporativo (véase Figura 1.3).

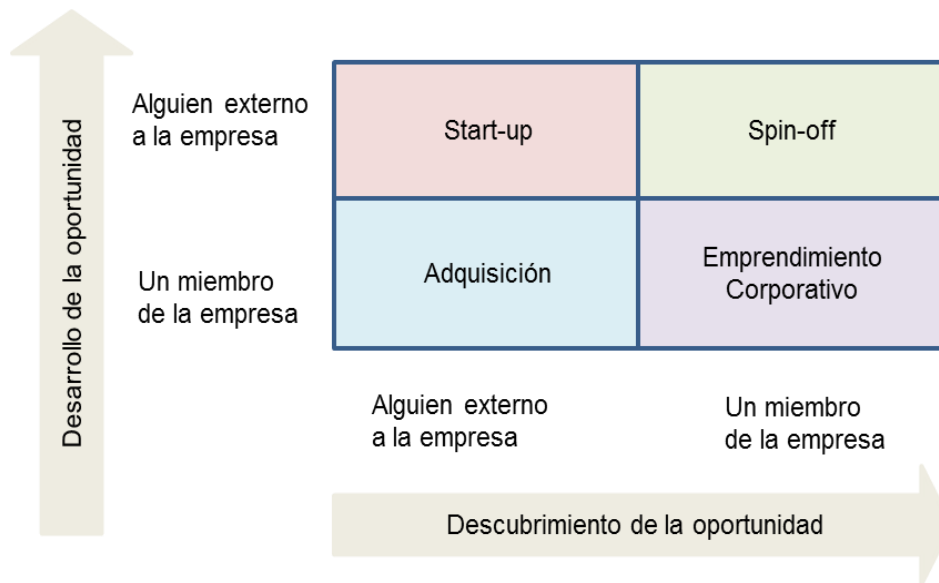


Figura 1.3 Modelos de emprendimiento corporativo
Fuente: Eckhardt y Shane (2011)

Sharma y Chrisman (1999) en un intento de crear un marco para conceptualizar el emprendimiento corporativo definen una jerarquía de dimensiones para encuadrar cada tipo de emprendimiento corporativo. Los autores continúan la línea de Guth y Ginsberg (1990) por la que diferencian entre los nuevos negocios y la transformación de los actuales negocios por la renovación estratégica, sin embargo dentro de los nuevos negocios aún existe otra dimensión que es la ubicación, dentro o fuera de la empresa, distinguiendo entre emprendimiento corporativo interno y externo. En este último, el externo, encuadran las joint-ventures, spin-offs y las iniciativas de capital y riesgo (ver Figura 1.4). Dentro del emprendimiento corporativo interno definen a su vez otras cuatro dimensiones:

- la autonomía de la estructura, dependiendo de si se crea una nueva división o unidad de negocio o la idea se desarrolla dentro de una división ya existente se trata de emprendimiento **autónomo o embebido**
- la relación con los negocios actuales, si guardan la línea actual de negocios o no en términos de productos, mercados o recursos necesarios para su puesta en marcha catalogándolos de **relacionados o no relacionados**
- la innovación que representa la nueva idea para el mercado determinará si es emprendimiento **innovador o por imitación**
- atendiendo a la naturaleza de quien lo fomenta, puede catalogarse de **formal**, si es inducido por la organización o **informal** si es espontáneo por parte de los trabajadores

Se trata de una categorización muy amplia donde caben desde una nueva empresa hasta una iniciativa o proyecto de mejora promovido por los propios trabajadores sin estar dirigido por la organización.

Nuevos negocios (internos)	Nuevos negocios (externos) Joint-venture, spin-off, venturing
Transformación (renovación estratégica)	

Figura 1.4 Actividades de emprendimiento corporativo
Fuente: Sharma y Chrisman (1999)

Covin y Miles (1999) en uno de los trabajos más utilizados en el estudio del emprendimiento establecen cuatro formas que puede adoptar el emprendimiento corporativo en función de la habilidad de la empresa para introducir cambios en los productos, mercados o industrias en las que tiene su actividad. Es una clasificación sencilla y práctica. En base a su criterio los tipos de emprendimiento corporativo son:

- **La regeneración sostenible**, cuando se da una constante introducción de nuevos productos o servicios o nuevos mercados basado en estrategias de diversificación
- **El rejuvenecimiento organizacional**, acciones cuyo foco está en la propia organización, cambiar la estructura, los procesos, reconfigurar la cadena de valor
- **La renovación estratégica**, implica la implantación de una nueva estrategia en la que se redefine el modo en que la compañía se relaciona con los mercados, el modo en que compete
- **Redefinición del dominio**, este tipo de emprendimiento supone la creación de un dominio nuevo de producto y mercado desconocido hasta el momento y donde la empresa emprendedora crea las reglas del juego

Otros autores, crean un marco de tipologías con otros fines como ofrecer a los empresarios y dirigentes una visión de las distintas formas organizativas que pueden adoptar sus iniciativas, de modo que puedan identificar la mejor opción en cada caso dependiendo de las circunstancias y los objetivos perseguidos. Para Miles y Covin (2002), las formas de emprendimiento pueden variar en función del foco en el emprendimiento, es decir si las oportunidades se desarrollan internamente desde la corporación o por agentes externos, y de la modalidad de intermediación en la inversión que los soporta, es decir si la corporación invierte directamente o a través de un fondo de inversión. Según estas variables, para los autores el emprendimiento puede clasificarse como:

- **Directo-interno**: cuando la corporación invierte directamente en la nueva sociedad y la oportunidad se desarrolla desde la corporación, las oportunidades surgen por parte de los empleados y se mantiene el liderazgo en la gestión de la misma generándose un mayor comportamiento y cultura emprendedora, pero también soportando un mayor coste.
- **Directo-externo**: cuando la corporación invierte directamente, adquiere parte o totalmente una nueva sociedad que es externa a la empresa con el fin de adquirir y transferir a la corporación nueva tecnología, know-how, mercados o

recursos. Favorece de modo rápido la diversificación. Los riesgos financieros no disminuyen pero si los riesgos en la imagen corporativa.

- **Indirecto-interno:** cuando la compañía participa en un fondo creado para potenciar desarrollar actividades de emprendimiento internas de la compañía. El fondo es operado desde dentro de la compañía y la administración y el desarrollo de la actividad emprendedora por los empleados.
- **Indirecto-externo:** la compañía invierte en un fondo para perseguir actividades emprendedoras en otros sectores o tecnologías específicas. El fondo es operado externamente o puede serlo por empleados de la corporación si hay un interés estratégico más allá del meramente financiero

Las compañías pueden alternar unos u otros modelos en función de los objetivos perseguidos, riesgos, necesidad de control o carácter estratégico de la misma según los autores.

Morris et al (2008) describen solo dos posibles manifestaciones del emprendimiento corporativo: la aventura empresarial o “corporate venturing” y el emprendimiento estratégico. Según los autores, la aventura empresarial se refiere a la creación de nuevos negocios, bien sea de forma externa o interna, mientras que el emprendimiento estratégico se refiere a la búsqueda de oportunidades que producirán cambios a gran escala, con un alto componente de innovación y que representan la ventaja competitiva del futuro de la compañía (véase Figura 1.5).

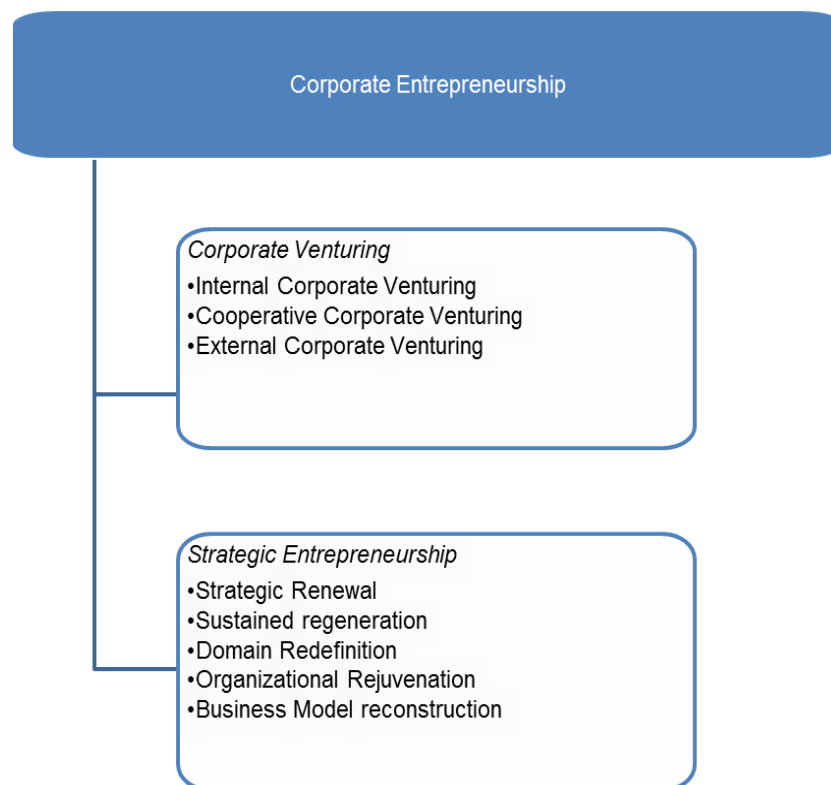


Figura 1.5 Manifestaciones del emprendimiento corporativo
Fuente: Morris et al (2008)

Para Stopford y Baden-fuller (1994), haciendo una recopilación de los distintos tipos de emprendimiento corporativo recogidos en la literatura, los sintetizan en tres:

- **Creación de nuevos negocios**, que recoge el intraemprendimiento y las nuevas iniciativas dentro de la empresa existente (Burgelman, 1983; Pinchot, 1985).
- **La transformación o renovación estratégica** (Covin y Miles, 1999).
- Y un tercer tipo que denominan como “Frame-breaking change” o **cambio de reglas de la industria**, más asociado al concepto schumpeteriano de emprendimiento (Schumpeter, 1934).

Los autores asocian distintos orígenes a cada uno de ellos. Mientras en la creación de nuevos negocios el principal inductor es el individuo o los pequeños equipos y su alcance es más localizado en algunas áreas de la empresa, la renovación organizacional suele venir abanderada por el equipo directivo y su alcance es toda la organización. El caso del cambio de reglas de la industria para los autores implica una transformación no solo de la empresa sino de toda la industria, introduciendo innovaciones que alteran las reglas fundamentales en esos mercados (bajo coste, rapidez, etc.). A este tercer tipo los autores asocian un origen estratégico.

En una línea similar Thornberry (2001) recoge cuatro tipos de emprendimiento de la literatura, desdoblando el primer tipo descrito por Stopford y Baden-Fuller (1994) en dos:

- Los nuevos negocios, que según el autor emanan de una **competencia o proceso** característico de la empresa y que esta domina muy bien por lo que decide crear un negocio en sí consistente en explotar la oportunidad que le brinda esa competencia o proceso en el mercado bajo una nueva empresa diferenciada de la compañía madre.
- El **intraemprendimiento**, que el autor equipara con el enfoque de preparar, entrenar a un pequeño grupo de sus directivos para fomentar que actúen como emprendedores individuales, esperando que posteriormente infundan en el resto de la organización el espíritu emprendedor.

Las otras dos tipologías coinciden con las descritas por Stopford y Baden-Fuller (1994), la transformación organizacional y el cambio de reglas en la industria o mercado.

Nuevas tipologías de actividades emprendedoras surgen de la combinación de otras dimensiones no abordadas hasta ahora como puede ser el grado de control de gestión que las compañías desean llevar a cabo sobre la acción de emprendimiento. Para Wolcott y Lippitz (2007) el emprendimiento se puede observar bajo dos dimensiones, una de ellas la existencia de mayor o menor foco del liderazgo en la empresa, es decir el control sobre las personas, y la otra, la manera en que se adjudican los recursos de capital, es decir el control sobre la inversión. Como resultado surgen cuatro tipos de actividades de emprendimiento (véase Figura 1.6).

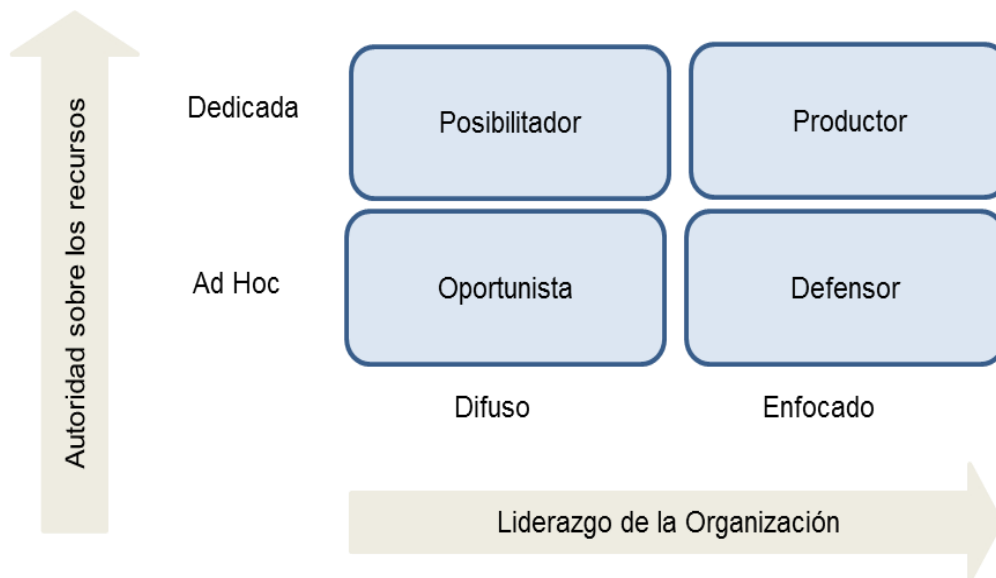


Figura 1.6 Tipos de emprendimiento corporativo según Wollcott y Lippitz
Fuente: Wollcott y Lippitz (2007)

Según los autores las actividades de emprendimiento corporativo puede ser de tipo:

- **Posibilitador**, cuando la compañía proporciona fondos y realiza seguimiento a través de sus propios directivos
- **Productor**, cuando la compañía crea un grupo específico y realiza una inversión ad-hoc para la actividad emprendedor
- **Oportunista**, si la compañía no tiene un propósito específico y cuando surge la oportunidad provee de los fondos necesarios para la actividad concreta
- **Defensor**, cuando la compañía promueve el emprendimiento enérgicamente a nivel corporación pero la asignación de recursos proviene de cada unidad de negocio.

Morris et al (2008) introducen un concepto nuevo que es la frecuencia de las acciones de emprendimiento, es decir el número de ocasiones en que se han llevado a cabo actividades emprendedoras, y lo combinan con el concepto de intensidad de emprendimiento. El concepto de intensidad creado por Morris y Sexton (1996), considera las características propias de la orientación emprendedora¹³ (Lumpkin y Dess, 1996), como son la innovación, las asunción de riesgo y la proactividad, y entendiendo que el grado de emprendimiento es mayor cuantas más de estas características están presentes en la organización la intensidad será mayor o menor. Los autores combinan ambos conceptos, frecuencia e intensidad, creando una matriz de posibles acciones emprendedoras (véase Figura 1.7). A mayores niveles de frecuencia y mayor intensidad el grado de emprendimiento será mayor. Encontrando los autores que existe un nivel óptimo en que ambas dimensiones encuentran la justa medida, zona que denominan de emprendimiento dinámico.

¹³ Término utilizado en la literatura que se refiere al comportamiento emprendedor en la empresa. Se describe más en profundidad en el apartado 1.3 de este capítulo.

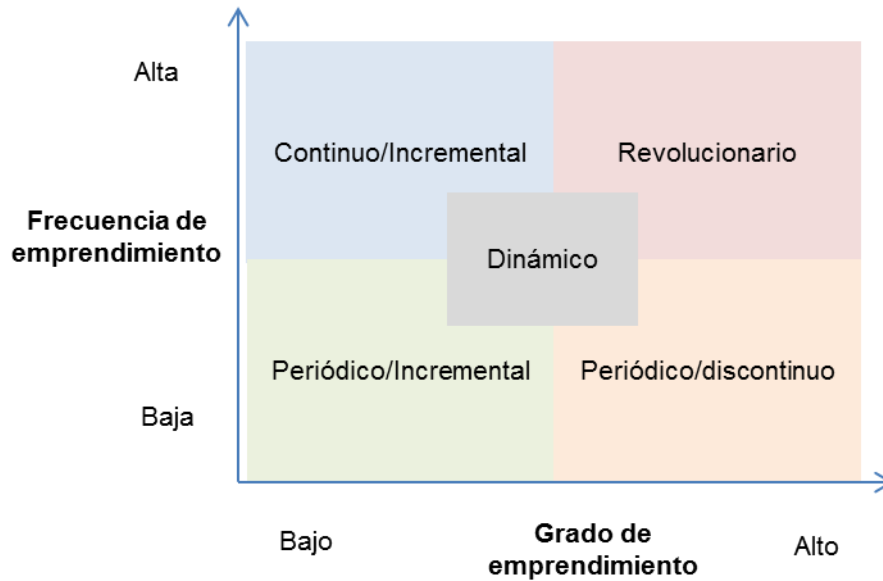


Figura 1.7 Tipos de emprendimiento corporativo según Morris
Fuente: Morris et al (2011)

Una de las mayores contribuciones en la tipificación del emprendimiento corporativo ha sido la de Vesper (1980), que recogida por Knight (1987), establece ocho tipos diferentes de actividades emprendedoras:

1. Nueva dirección estratégica
2. Iniciativas desde abajo
3. Unidades de negocio autónomas
4. Desarrollo de nuevos productos
5. Adquisiciones
6. *Joint-ventures*
7. Divisiones de nuevos negocios
8. *Spin-offs* o nuevas *start-up*

Merece una especial atención algo que la literatura recoge como un tipo particular de emprendimiento tanto individual como emprendimiento corporativo. Pensamos que merece la pena resaltarlo por considerarlo de creciente interés dado el papel que juega en la economía: el denominado emprendimiento de alto impacto o *High Impact Entrepreneurship* (Acs y Audretsch, 2010). Sus objetivos van más allá del cambio y el crecimiento, según el autor, y están lejos de ser una alternativa a un puesto de trabajo para el emprendedor sino que se conciben desde su inicio como un negocio a gran escala. El emprendimiento de alto impacto constituye un fenómeno diferente en sí en cuanto que genera un efecto multiplicador de sus rentas que se traduce en un cambio en la curva de creación de riqueza de la industria, según este autor. A este tipo de nuevos negocios Acs los denomina como “leveraged startup”¹⁴ dado el efecto multiplicador de sus rentas y de la creación de empleo.

Leibenstein (1968) define este tipo de emprendimiento como aquél que se basa en la invención, no en replicar otros negocios y que se dan en mercados aún no establecidos ni definidos. Para su identificación Acs, Parsons y Tracy (2008) han

¹⁴ Podría traducirse como empresas nacientes de efecto multiplicador.

definido como emprendimiento de alto impacto aquellas firmas que han doblado sus ventas en los últimos cuatro años y que tienen un “employment growth quantifier”¹⁵ (EGQ) mayor o igual a dos en el mismo periodo. Dicho indicador se obtiene como producto expresado en porcentaje del valor absoluto de empleos generados multiplicado por el porcentaje de empleos generados, lo que permite mitigar desigualdades entre grandes y pequeñas compañías.

Después de ver los distintos tipos y categorías de actividades de emprendimiento posibles reconocidas en la literatura, comprobamos que a pesar de los esfuerzos de algunos autores por crear un consenso sobre la definición de emprendimiento y las distintas actividades que la componen, hoy día podemos decir que aún no existe consenso sobre estas.

Todas estas clasificaciones tienen como objetivo delimitar y clarificar el concepto de emprendimiento tipificando el fenómeno. Ello podría tener muchos beneficios para la comunidad empresarial e investigadora. Permitiría analizar las distintas actividades, las variables que más impacto tienen y ofrecer un marco de desarrollo del conocimiento sobre la materia. Para nuestro trabajo creemos que es necesario acotar el ámbito de nuestro estudio a unas actividades concretas del emprendimiento.

De un modo práctico, en nuestro estudio vamos a centrar la actividad emprendedora en torno a dos de sus actividades más comunes:

- El desarrollo de nuevos productos
- La creación de nuevos negocios o empresas

Si bien partimos de una concepción amplia del emprendimiento corporativo, debemos centrar el estudio de campo, y entendemos que los mayores esfuerzos de la administración local en el País Vasco para el fomento de la actividad emprendedora se dan en estos dos ámbitos. Durante más de diez años el Gobierno Vasco a través de su agencia para la promoción industrial (SPRI) viene ofreciendo ayudas al emprendimiento e innovación centrándose fundamentalmente en estas manifestaciones emprendedoras: la promoción de proyectos que incluyan actividades de I+D+i para desarrollar nuevos productos y la realización de proyectos de I+D+i enfocados al lanzamiento de empresas de base Científica y Tecnológica.

Consideramos que estas actividades de emprendimiento corporativo son las más numerosas en la CAV y las que más empuje y apoyo están recibiendo de los agentes públicos para la creación de riqueza y competitividad en el entorno empresarial vasco.

Una vez establecido nuestro foco de análisis, estudiaremos el impacto de las variables organizacionales y personales de la actividad emprendedora de las empresas vascas y trataremos de profundizar en el perfil de valores de sus líderes. Para ello realizaremos previamente una revisión de la literatura sobre las variables o factores que afectan al emprendimiento, que nos permitirá seleccionar nuestras variables de estudio.

1.3. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

El emprendimiento corporativo está estrechamente relacionado con la ventaja competitiva y el rendimiento empresarial, como hemos visto anteriormente. A lo largo

¹⁵ Podría traducirse como cuantificador de crecimiento de empleo.

de la literatura algunos autores han tratado de encontrar evidencias acerca de ello, para lo cual ha sido necesario previamente conceptualizar cuándo una empresa es considerada emprendedora.

Si una perspectiva del emprendimiento la constituye el *qué*, es decir el resultado del emprendimiento, otra perspectiva de la cualidad emprendedora la constituye el *cómo*. Observar cómo se comportan las organizaciones para determinar que están siendo emprendedoras, independientemente del resultado de emprendimiento, aporta una perspectiva que ayuda sin duda a entender qué hacer para acrecentarlo (Stevenson y Jarillo, 1990).

El estudio del emprendimiento dando respuesta al cómo, entiende el emprendimiento como un proceso organizacional, por tanto bajo el análisis de la gestión empresarial, en el cual la persona adopta un papel relevante puesto que el emprendimiento exige de un ejercicio personal. Dicho proceso culmina en una determinada forma de actuar, por ello el emprendimiento se considera también un *comportamiento organizacional*. En el éxito del proceso se reconoce la importancia de una buena gestión de equipos, de la existencia de redes internas y externas que ayuden a la detección de oportunidades o a la búsqueda y obtención de recursos necesarios para el emprendimiento, de la motivación que se provoque en los empleados para la detección y explotación de las oportunidades y en definitiva de la “manera de hacer” de la empresa. Para Stevenson y Jarillo (1990) cobra más importancia para el análisis del emprendimiento cómo se comporta la empresa con el emprendimiento, que el hecho en sí resultante del mismo.

La empresa emprendedora es para Miller (1983) aquella que se compromete con la innovación de productos y mercados, sobrelleva algún tipo de riesgo y es la primera en llegar al mercado batiendo a sus competidores. No obstante para adoptar esos compromisos debe poseer capacidades para ello. Aunque el resultado de su emprendimiento sea lo que le convierta finalmente en emprendedora, ese resultado se debe a sus capacidades, a su manera de actuar y comportarse, por tanto, también a nuestro entender, el emprendimiento corporativo se sitúa más cerca de un comportamiento organizacional que de un resultado.

La academia conviene mayoritariamente en aceptar que esa manera de comportarse es la que confiere a la empresa la característica de ser emprendedora, lo que se ha dado en llamar *Orientación Emprendedora*. A lo largo de la literatura se describe la orientación emprendedora como el conjunto de procesos, prácticas y toma de decisiones que permiten la actividad emprendedora (Covin y Slevin, 1991; Dess y Lumpkin, 2005; Lumpkin y Dess, 1996; Miller y Friesen, 1983; Miller, 1983).

El concepto de orientación emprendedora es instrumentalizado por primera vez por Miller (1983), quien concibe a la empresa emprendedora como la que adopta un comportamiento caracterizado por tres componentes: la innovación, la proactividad y la adopción de riesgos. Según el autor los tres componentes deben estar presentes y además deben covariar positivamente entre ellos. Más tarde, numerosos autores adoptan la definición de Miller e incluso la completan. Así, Covin y Slevin (1989) afirman que la orientación emprendedora de una empresa depende del grado de ésta para favorecer el cambio y la innovación, para asumir riesgos y competir agresivamente (Covin y Slevin, 1991; Miller y Friesen, 1983; Wiklund y Shepherd, 2005).

Lumpkin y Dess (1996) más tarde la definen como el conjunto de métodos, procesos, prácticas y toma de decisiones que adoptan las empresas como paso previo al hecho en sí de la creación de la nueva empresa o cualquiera que sea el resultado final del

emprendimiento. Poniendo más interés en el cómo, la manera de comportarse, que en el qué, el resultado del emprendimiento. Sin embargo los autores completan la definición de Miller añadiendo otros dos componentes: la autonomía y agresividad por competir. Según los autores la orientación emprendedora existe en presencia de alguno de ellos, no siendo necesario que se den todos ellos y siendo mayor cuantos más factores esten presentes.

Otros autores hablan de orientación emprendedora como la fuerza que conduce el emprendimiento corporativo (Memili et al., 2010) o como el proceso estratégico que permite a la empresa organizarse para poder llevar a cabo su misión y su visión y alcanzar la ventaja competitiva (Rauch, Wiklund, Lumpkin, y Frese, 2009). Covin y Walles (2012) recogen numerosas definiciones de la orientación emprendedora a lo largo de la literatura.

Lo cierto es que hoy en día ya se considera a la orientación emprendedora como algo más vinculado al proceso estratégico de búsqueda de la ventaja competitiva. Es considerada una capacidad diferencial por la cual unas empresas más que otras, se comportan de manera emprendedora: son capaces de detectar oportunidades, motivar a las personas a todos los niveles de la organización para que las desarrollen y las exploten y facilitar la consecución con éxito del emprendimiento aportando los recursos necesarios, asumiendo el riesgo y minimizando el impacto negativo de un error.

Por tanto la orientación emprendedora se consolida de manera extendida en la literatura como la manera de medir el comportamiento emprendedor de una empresa, permitiendo también anticipar el emprendimiento en una organización.

Existen multitud de trabajos en los que se adopta la orientación emprendedora en sus dos versiones, tanto con los tres componentes iniciales de Miller (innovación, adopción de riesgos y proactividad), como con los cinco posteriores definidos por Lumpkin y Dess (innovación, adopción de riesgos, proactividad, autonomía y agresividad por competir). Sin embargo la definición original de Miller (1983), con tres dimensiones, y posteriormente modificada por Covin y Slevin (1989) ha sido la más frecuentemente utilizada a lo largo de la literatura sobre emprendimiento corporativo (Arzubiaga et al., 2012; Rauch et al., 2009). Por ello es la que adoptamos en nuestro trabajo.

Entre los numerosos trabajos en los que se utiliza la orientación emprendedora existen algunos que la adoptan como variable dependiente mientras otros la adoptan como variable independiente. Así quienes la utilizan como variable dependiente se focalizan en analizar los múltiples factores que inciden en ella, factores del entorno o factores internos, mientras quienes la utilizan como variable independiente analizan la incidencia que ésta tiene en los resultados de la empresa o la ventaja competitiva. Según Arzubiaga et al. (2012) este último grupo es el más numeroso. A pesar de existir también numerosos trabajos en los que se analizan los factores que inciden en la orientación emprendedora, todos ellos se refieren a factores de entorno externo o interno, no existiendo trabajos en los que se estudie la relación con los factores personales. De ahí nuestro interés en profundizar más en ellos y comprobar el impacto que estos tienen frente a los factores organizacionales o del entorno interno de la empresa.

Utilizaremos la orientación emprendedora para medir cuando una empresa es emprendedora y queremos demostrar qué influencia tienen los factores organizacionales y los factores personales, de modo que con estos últimos podamos identificar qué valores guía de la conducta están más presentes en los líderes de las empresas emprendedoras.

Analizando cada una de las tres dimensiones de la orientación emprendedora propuestas por Miller (1983) encontramos cierta similitud con algunos valores que guían el comportamiento. Según los autores que a lo largo de la literatura más han disertado sobre la orientación emprendedora (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996; Miller y Friesen, 1983; Rauch et al., 2009), la innovación se refiere a la capacidad para la creatividad y la experimentación a través de la introducción de nuevos productos y servicios así como el liderazgo tecnológico en nuevos procesos vía I+D. Pensamos que tras este comportamiento hay unos determinados valores que guían estas conductas. Estos valores pueden ser la creatividad, la curiosidad o necesidad de explorar, la necesidad de expresarse con libertad de acción o de pensar libremente más allá de lo establecido, la fantasía o la imaginación. En nuestra opinión tener estos valores como principios que guían la conducta de las personas que lideran la organización está relacionado con adoptar un comportamiento innovador en la empresa.

Para esos mismos autores, la asunción de riesgos implica tomar acciones atrevidas, adentrarse en entornos inciertos comprometiendo recursos (Rauch et al., 2009) con la esperanza de una ganancia probable pero incierta (Lumpkin y Dess, 1996). Quienes desean experimentar una vida emocionante con retos, novedades y experiencias enriquecedoras estarán más cerca de adoptar riesgos, por ello pensamos que tras el comportamiento de quienes asumen riesgos es posible que se encuentren valores como la necesidad de experimentar o tener estímulos, hacer cosas diferentes con la esperanza de obtener una ganancia. También puede haber valores de necesidad de lograr metas o controlar los recursos, más relacionados con la ambición o el poder.

Por último, la proactividad se entiende en la literatura como la anticipación a las demandas del mercado, la respuesta a los cambios del entorno siendo los primeros, en lugar de esperar a la actuación del líder. El proceso de búsqueda de oportunidades, la perspectiva de mirar al futuro creando el mercado (Lumpkin y Dess, 1996; Miller y Friesen, 1983; Rauch et al., 2009). Este comportamiento pensamos que puede tener relación con valores de necesidad de logro, de ambición, de alcanzar una misión o unos objetivos. Puede estar relacionado también con la necesidad de alcanzar más control sobre los demás (los competidores o los clientes) o de demostrar competencia en alguna materia.

Pensamos, por tanto, que puede existir una relación entre los valores guía de la conducta de los líderes en la empresa emprendedora y la orientación emprendedora. Deseamos saber cuáles son esos valores que más se relacionan con la orientación emprendedora y si estos tienen mayor o menor impacto en ella, que los factores organizacionales.

Para medir la orientación emprendedora existen diferentes instrumentos (Covin y Wales, 2012). Nosotros hemos adoptado la escala de Covin y Slevin (1989). Los autores consideran el constructo orientación emprendedora como un constructo unidimensional, a pesar de integrarse por tres componentes, siguiendo el principio de Miller (1983) en el que las tres dimensiones han de covariar positivamente. Las razones que nos llevan a utilizar esta escala son 1) el uso extendido o mayor utilización de esta escala en la literatura (Rauch et al., 2009), lo que aporta la ventaja de poder ser contrastada con otros estudios similares, y 2) la aplicabilidad tanto a empresas grandes como pequeñas (Arzubiaga et al., 2012) lo que hace idónea para nuestro trabajo de campo ya que en nuestro tejido industrial la tipología de empresas en cuanto a tamaño es muy variada.

1.4. FACTORES DETERMINANTES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

La primera consideración importante a tener en cuenta es que la empresa es un sistema abierto al exterior, recibe estímulos del exterior y reacciona con determinados comportamientos que inciden en el exterior también. Existe por tanto una interacción con el entorno. El comportamiento organizacional, así como la manera en que la empresa se organiza en estructuras y procesos difiere en gran medida de unas a otras empresas y en ello juega un papel importante el entorno en el que desarrollan su actividad. Tanto las estructuras como los procesos, los estilos de gerencia o la cultura de la empresa son pues variables dependientes del entorno como ya recoge la teoría de las contingencias¹⁶. Del mismo modo en el ámbito del emprendimiento corporativo muchos autores consideran el emprendimiento como un comportamiento organizacional y coinciden en la existencia de factores exógenos que determinan la mayor o menor postura emprendedora en la empresa.

El nivel tecnológico de la industria, el dinamismo del mercado o la hostilidad así como la fase del ciclo de vida de la industria son algunos de estos factores externos. Incluso el entorno sociocultural o legal (Covin y Slevin, 1991) en el que se desenvuelve la actividad de la empresa. Lumpkin y Dess (1996) consideran también que la generosidad en los márgenes del mercado y la complejidad de las características del mercado pueden determinar que la empresa sea más o menos emprendedora. Así, cuando el mercado no permite grandes márgenes, las empresas deben ser más agresivas compitiendo, más creativas, más arriesgadas y, en definitiva, más emprendedoras. Zahra (1991) puntualiza aún más estas características del mercado y concluye que es la heterogeneidad del mercado la que determina el emprendimiento. Considera la heterogeneidad como el número de segmentos con distintas necesidades que existen dentro de la misma industria. Esta diversidad en la industria posibilita el desarrollo de nuevos productos o servicios y la gestión de múltiples oportunidades ligadas a las necesidades de los clientes, lo que estimularía el emprendimiento (Miller y Friesen, 1984).

De todos los factores del entorno descritos en la literatura quizás al que más relevancia se le concede es a la hostilidad del mercado (Miller y Friesen, 1984; Zahra, 1993; Zahra y Covin, 1995), habiéndose encontrado evidencias de una relación positiva entre la postura emprendedora y la hostilidad (Covin y Slevin, 1991). La hostilidad se identifica en la literatura sobre todo con altos niveles de competición intensa (Zahra, 1993; Zahra y Covin, 1995), también con incertidumbre asociada a los productos, o al entorno y vulnerabilidad a la influencia de agentes externos. Todo ello hace que las empresas que se desenvuelven en estos entornos tengan como primer objetivo la supervivencia (Khandwalla, 1977; Miller y Friesen, 1984), lo que permite anticipar que en aquellos entornos más hostiles es más frecuente encontrar empresas con posturas emprendedoras. Del mismo modo, en esos entornos, las empresas que adoptan posturas emprendedoras son más exitosas. Así lo demuestran Covin y Slevin (1989), en el caso de las empresas pequeñas.

Por tanto podemos concluir que el entorno de mercado condiciona el emprendimiento y que los entornos complejos, bien sea por su dinamismo, hostilidad o heterogeneidad, proporcionan un ecosistema para el emprendimiento. La lucha por sobrevivir despierta la postura emprendedora como una habilidad surgida de la necesidad.

¹⁶ La teoría de las contingencias explica que no hay una respuesta única o absoluta en el ámbito de los negocios sino que todo depende de los factores a los que está expuesta la empresa.

No podemos obviar la enorme importancia que dichas variables exógenas ejercen sobre la actividad emprendedora y sobre cómo se organiza la empresa. Sin embargo nos interesa analizar el fenómeno desde el punto de vista interno de la empresa. Ya hemos comentado anteriormente que el emprendimiento en general y el corporativo en particular es un fenómeno complejo, con muchas dimensiones y afectado por múltiples variables por lo que, centrándonos en la empresa, vamos a estructurar el análisis de las distintas variables.

La importancia de las variables internas de la empresa en la orientación emprendedora es muy reconocida en la literatura (Covin y Slevin, 1991; Covin, 1991; Slevin y Covin, 1990; Zahra y Covin, 1995); la estructura, los procesos e incluso la estrategia que adopta, es lo que podemos englobar dentro de la dimensión organizacional. Todas ellas constituyen parte del interés de nuestra investigación. Por otro lado, nos interesa la dimensión personal del emprendimiento, el perfil de las personas que lideran la organización, sus motivaciones, valores que les llevan a tomar decisiones relacionadas con el comportamiento emprendedor. Ambas, dimensión organizacional y personal contienen variables sobre las que puede actuar la empresa que quiere tener un comportamiento más emprendedor. Por ello, en ellas centramos nuestro objeto de estudio, descartando las variables externas.

Nuestro objetivo en este trabajo de investigación es sopesar el impacto de las variables organizacionales y personales que conforman una manera determinada de dar respuesta a su entorno. Nos interesa esa respuesta construida mediante las propias decisiones y que se compone de estrategias, procesos, cultura y sistemas, que denominamos la dimensión organizacional. Aunque consideramos que para ello es imprescindible también hablar de la dimensión individual. En la medida que nuestra tesis pretende aportar conocimiento sobre qué decisiones puede adoptar la empresa para generar más emprendimiento o un emprendimiento más efectivo, nos centraremos en estas dos dimensiones.

Pero, ¿cuáles son las variables organizacionales que tienen incidencia sobre el emprendimiento y cuál es su relación con este? La literatura recoge multitud de factores internos que afectan al emprendimiento en lo que se denominan modelos de contingencias, donde se puede observar la incidencia de una variable sobre otra. En estos modelos se recoge por ejemplo la relación positiva entre el emprendimiento y el resultado económico de la empresa (Lumpkin y Dess, 1996; Zahra, 1991) que es moderado por la incidencia de ciertas variables. Dess, Lumpkin y Covin (1997) han demostrado que dada la complejidad del análisis, ya no es suficiente con el enfoque de contingencias, sino que es necesario utilizar el enfoque configuracional que permite formular escenarios con multitud de variables. Así, el modelo propuesto por Covin y Slevin (1991) además de las variables del entorno, considera otros dos tipos de variables en las categorías más intrínsecas. Variables estratégicas como la misión y las políticas de la empresa en cuanto a mercados, calidad de servicio, política de precios etc., y variables internas como su estructura organizativa, recursos y competencias de la empresa, cultura organizativa y valores de las personas que dirigen la organización. También para Lumpkin y Dess (1996) existen factores organizacionales que determinan el emprendimiento entre los cuales está la estructura, la estrategia, los recursos de la empresa, así como la cultura e incluso las características del equipo que lidera la organización, es decir la dimensión personal.

Según la categorización que hace Miller (1983), que a nuestro entender recoge de una manera clara y completa los factores determinantes del emprendimiento, éstos se agrupan por niveles asociados con la toma de decisiones en las empresas. Estas tres categorías de factores determinantes son: factores de personalidad, aspectos

estructurales y por último factores estratégicos. También para Ireland et al. (2003) existen factores estratégicos y factores organizacionales.

No todos los factores inciden de la misma manera en el comportamiento emprendedor. Miller (1983) sostiene que la mayor o menor incidencia de cada factor dependerá del tipo de empresa. Por ejemplo, según el autor, en empresas simples, con una organización muy jerárquica, donde el poder de decisión está muy concentrado en el máximo líder, el imperativo fundamental será la personalidad del líder y por tanto la dimensión personal. En empresas con una estructura mecánica, con una mayor descentralización, pero estructuras eficientes bajo una planificación estratégica, tanto la personalidad del líder como la estrategia definida tienen importancia en el proceso emprendedor, según evidencias del Miller (1983). Y sin embargo, según su estudio, en aquellas empresas orgánicas, con un alto grado de descentralización y altos niveles de competencias de sus empleados, cobran especial relevancia las capacidades que permiten implementar la estrategia al máximo nivel de despliegue. Aspectos como la comunicación, la integración de los procesos o las características del equipo directivo, es decir, factores organizacionales.

Analizaremos pues los factores determinantes del emprendimiento a lo largo de la literatura tratando de abordarlos de acuerdo a esta categorización: factores personales, organizacionales y estratégicos, dada la relevancia de cada uno de ellos. Posteriormente los agruparemos en torno a dos ejes: la dimensión personal que aglutina las variables de índole personal y la dimensión organizacional que abarcará las variables o factores organizacionales y estratégicos, dado que, como es considerado por muchos autores, organización y estrategia a menudo se alinean (R. Miles y Snow, 1978). No podemos negar que la literatura en el emprendimiento corporativo es mucho más extensa en relación a la dimensión organizacional, sin embargo el emprendimiento tiene también una dimensión individual muy importante de la que nosotros queremos conocer más. Por tanto, teniendo en cuenta la literatura existente en torno al emprendimiento corporativo y considerando los objetivos de nuestra investigación, analizaremos los tres tipos de factores en la literatura, aunque para el objeto de nuestro estudio es necesario adoptar dos dimensiones diferenciadas: la individual o personal y la colectiva u organizacional.

1.4.1. Factores personales

Tradicionalmente los estudios iniciales sobre el emprendimiento y sus causas o factores que lo posibilitan, se han centrado en el análisis de las características personales de la persona emprendedora. Autores como Shapero (1975), Collins y Moore (1970), Collins, Moore y Unwalla (1964), Brockhaus (1982), Brockhaus y Horwitz (1986) o Kets de Vries (1977) han incidido en la importancia de las características de la persona emprendedora. El análisis de las características propias del emprendedor trata de encontrar las principales diferencias entre emprendedores y no emprendedores.

Aspectos como la personalidad del líder, características psicológicas y perfil sociocultural fueron identificados inicialmente como la razón principal que explica el emprendimiento en la empresa, dando lugar al denominado *enfoque de rasgos*.

El enfoque de rasgos mantiene la existencia de características comunes de personalidad entre los emprendedores, que no poseen quienes no emprenden. Rasgos como la necesidad de logro, la autonomía, la independencia y la asunción moderada de riesgos son factores personales que afectan a la actividad de emprendimiento, según Kets de Vries (1977), y que siempre están presentes entre los

emprendedores. Otros autores señalan que los emprendedores también se caracterizan por un alto locus de control interno y fuerte autoconfianza, mientras encuentran que no ponen mucho énfasis en cuidar las relaciones interpersonales. Más tarde otros autores, por el contrario, han encontrado que sí son importantes las relaciones del emprendedor con su entorno (la variable capital social) en el desarrollo de emprendimiento (Davidsson y Honig, 2003).

Brockhaus y Horwitz (1986), encuentran que hay pocas características psicológicas diferenciadoras entre emprendedores y no emprendedores. Sin embargo piensan que hay tres factores importantes en la decisión de iniciar un negocio como son: el locus de control interno o autocontrol, la propensión al riesgo y la motivación por el logro. A menudo se añaden también otros rasgos como el nivel de energía, conformidad, necesidad de autonomía (Sexton y Bowman-Upton, 1986); necesidad de logro, dominancia, mayores niveles de energía y persistencia (Neider, 1987); el deseo de control personal (Greenberger y Sexton, 1988); y el deseo de construir algo por sí mismos (Knight, 1987).

Más allá de las características del individuo, la investigación discurre hacia el descubrimiento de cuáles son los motivos que llevan a unas personas a emprender y a otras no. McClelland (1961) plasmó en su libro "The achieving Society", uno de los trabajos que más han contribuido al conocimiento del comportamiento humano (Kets De Vries, 1977), la relación positiva entre la necesidad de logro y el emprendimiento, encontrando que el emprendimiento es un comportamiento dependiente de la motivación que imprime el entorno socioeconómico.

Por otro lado, existen también numerosas investigaciones acerca de la influencia del capital humano en el emprendimiento (Bennett y Robson, 1999; Davidsson y Honig, 2003; Honig, 1998). Basadas en las teorías del capital humano (Becker, 1984; Schultz, 1961) atribuyen a la educación recibida una relación positiva con el emprendimiento, midiéndola como años de estudios formales y años de experiencia en el trabajo. Sin embargo, investigaciones más recientes no respaldan las hipótesis de que a mayor nivel de estudios o mayor experiencia en el trabajo mayor sea la actividad emprendedora (Davidsson y Honig, 2003). A pesar de ello, hoy en día no se concibe el emprendimiento en ausencia de innovación, lo que implica un gran conocimiento del producto o del mercado o de la tecnología. Por ello en el concepto actual de emprendimiento es posible que el capital humano tenga un peso mayor del que tendría en el concepto tradicional, una vez pasada la frontera de la era del conocimiento.

También han sido discutidas las características diferenciadoras entre los emprendedores y los gerentes de una empresa, en particular cuando se trata de la figura del máximo responsable de la empresa y a su vez propietario. Algunos autores hablan de distintos grados de emprendedores (Cooper y Dunkelberg, 1986), dependiendo del camino que hace el emprendedor, cuando comienza como empleado y hasta conseguir la propiedad. Mientras el emprendedor que inicia un negocio requiere de capacidad innovadora, iniciativa y cierta adopción de riesgos, cuando el negocio se hereda o se adquiere (en ocasiones por los gestores), los requerimientos son diferentes. En este caso se requiere menor involucración y adopción de riesgo y sí mayores habilidades de negociación y liderazgo.

A pesar de que buena parte de la literatura atribuye ciertos rasgos peculiares al emprendedor, Gartner (1989), se pronunció en contra del "enfoque de rasgos" manifestando que buscar entre las características de la persona lo que le hace emprendedora había sido la investigación más infructuosa. En su opinión se debería investigar sobre el comportamiento, ya que el emprendimiento es un proceso y por tanto se ve afectado por muchas variables. En una metáfora que utiliza para ilustrar la

diferencia de enfoque en cuanto al emprendedor el autor dice: “Jugador de Baseball no es algo que uno es sino algo que uno hace” (Gartner, 1989, p. 58). Este nuevo enfoque denominado *enfoque de comportamiento* argumenta que no se ha encontrado nada esclarecedor en los rasgos personales de los emprendedores, lo realmente diferencial entre emprendedores y no emprendedores es lo que hacen y no lo que son. Ello supuso una nueva orientación en la investigación del emprendimiento en la que el emprendimiento pasa a ser considerado un proceso y lo que importa es lo que los emprendedores hacen en ese proceso y cómo lo hacen, abriendo con ello distintos caminos a la investigación del emprendimiento en los diferentes ámbitos. En el ámbito de la psicología, el campo de investigación se abre hacia las motivaciones, las actitudes así como los valores y creencias que determinan el comportamiento. En el ámbito de la empresa, hacia qué actividades se dan durante el proceso y cuáles son las variables que juegan más favorablemente y, por último, en el ámbito económico o social, en el análisis del contexto y situaciones que hacen que se lleve a cabo el comportamiento emprendedor.

Algunos autores se hacen eco de las analogías existentes entre el emprendimiento individual y el corporativo, especialmente cuando este último se considera como la creación de un nuevo negocio (Guth y Ginsberg, 1990). Hornsby et al (1993) se unen a la recomendación de Gartner (1989) y, considerando el emprendimiento como un proceso, describen en su modelo que la decisión emprendedora se produce cuando interactúan un conjunto de características organizacionales y de características individuales, como son adopción de riesgo, deseo de autonomía, necesidad de logro, orientación a resultados y locus de control interno, todo ello con motivo de determinadas situaciones o eventos.

Desde la consideración del emprendimiento como un proceso en el que inciden multitud de variables, algunos autores han desarrollado sus modelos identificando la existencia de diversos tipos de factores externos, como el entorno o las características de la industria, e internos, como los personales, estructurales y estratégicos. Así por ejemplo Guth y Ginsberg (1990) van más allá de los comportamientos y motivaciones definiendo un marco conceptual en el que el emprendimiento corporativo se ve influenciado por factores personales. Estos factores personales son: las características de los líderes, su comportamiento y sus valores y creencias tanto en su rol individual como en su tarea como equipo corporativo. Covin y Slevin (1991) también reconocen en su modelo que una de las variables internas que moderan el emprendimiento es la estructura de valores y creencias de quienes lideran las compañías y que tienen la función de definir la estrategia.

Miller (1983) concede la máxima importancia a los factores de personalidad como imperativos del emprendimiento, sobre todo en aquellas empresas que denomina como simples y que se caracterizan por ser empresas que operan en entornos muy homogéneos, donde el máximo líder suele ser el propietario y el poder está muy centralizado en su figura. Estas empresas suelen ser más intuitivas que analíticas en el proceso de definición estratégica y no están diversificadas. El autor encuentra que en estas empresas simples el imperativo que define el emprendimiento es el liderazgo de sus máximos dirigentes y en especial su personalidad, el poder que tenga y el nivel de conocimientos que posea sobre el mercado y los productos.

Según avanza el desarrollo de la investigación en el ámbito del emprendimiento corporativo, se van incorporando importantes descubrimientos de la investigación de la psicología del emprendedor. Según Stevenson y Jarillo (1990), incluso cuando hablamos de emprender en la empresa en primer lugar hay que considerar el hecho de que es el individuo quien emprende, en segundo lugar que las características personales importan; como la personalidad, conocimientos, habilidades, motivación etc

y, en tercer lugar, que las condiciones del entorno también influyen ofreciendo un mayor atractivo en cuanto a oportunidades y probabilidad de éxito. Surge por tanto un enfoque situacional que concluye que es el individuo, con unas características determinadas, quien ante una situación concreta, llevado por una motivación concreta decide emprender. Esto posibilita en la empresa una manera diferente de gestionar, desde la postura emprendedora y orientándose a la mejora de los resultados a través del emprendimiento en nuevos negocios o en la regeneración de los actuales.

Según los hallazgos de Burgelman (1983), el motor del emprendimiento corporativo reside en las iniciativas de las personas en los niveles operacionales y en el rol de los mandos intermedios cuando, vinculando la estrategia a la operación, se afanan en conseguir emprendimiento. Stopford y Baden-Fuller (1994) vinculan el emprendimiento individual con el emprendimiento corporativo, definiendo ambos en una secuencia de piezas de construcción que forman un proceso de aprendizaje. El proceso parte del emprendimiento individual, que no genera renovación per sé pero que siempre que se dan procesos de regeneración empresarial las organizaciones han pasado por permitir previamente iniciativas emprendedoras individuales. Lo mismo ocurre entre la renovación y el emprendimiento innovador disruptivo de cambio de reglas. Llevar a cabo un proceso de renovación no garantiza que se vaya a emprender de manera innovadora pero todas aquellas empresas que han llevado a cabo emprendimiento innovador han aprendido previamente de procesos de renovación. Esta nueva visión está más cerca de considerar que el emprendimiento es una capacidad individual que se aprende cuando se practica, al igual que pensaba Drucker (1985), y que ofrece grandes posibilidades de transformación a las empresas mediante la generación de capacidades relacionadas con el emprendimiento.

Algunos autores destacan la importancia de los valores personales en el proceso de toma de decisiones de los líderes (Guth y Tagiuri, 1965). Según estos la importancia que los líderes dan a sus valores es de gran relevancia en las decisiones estratégicas. A pesar de ello, los líderes no son conscientes de ello y minusvaloran su importancia. En esa línea de trabajo Allport, Vernon y Lindsey (1960) hablan de tipos de personas en función de sus valores o motivaciones. Tomando el modelo del filósofo alemán Eduard Spranger, definen cinco perfiles diferentes: teórico, económico, estético, social, político y religioso. Si bien los ejecutivos se identifican más con los valores económico, teórico o político (Guth y Tagiuri, 1965), en el caso de los emprendedores, Komives (1972) encontró que el valor más presente entre los emprendedores tecnológicos es el sentido estético, según las tipologías descritas por Allport, Vernon y Lindsey (1964). Tal vez porque este sentido es el que contribuye a su capacidad de crear. Su segundo valor más presente fue su alta orientación teórica y su valor más bajo fue el religioso. Kets De Vries (1977) también recoge los trabajos de Komives (1972) en los que, aplicando la encuesta de Gordon sobre valores personales e interpersonales, los emprendedores puntuaron alto en logro, orientación al liderazgo y toma de decisiones y bajo en orientación a objetivo, necesidad de soporte, orden, conformidad y pensamiento práctico.

En resumen, existen múltiples evidencias en la literatura que demuestran la importancia de los factores personales en el emprendimiento. Estos factores personales pueden ser de diversa índole. Rasgos de la personalidad, perfil profesional, motivaciones y valores individuales son algunos de ellos y son considerados factores determinantes del emprendimiento, si bien es cierto que la existencia de unas características personales determinadas no asegura la presencia de emprendimiento en la empresa. Es necesario analizar otros grupos de variables y las relaciones entre ellas para entender el proceso de emprendimiento y poder predecir el resultado de determinadas decisiones orientadas a la generación de emprendimiento en la organización. En lo que se refiere a la dimensión personal parece más fructífero

indagar sobre las motivaciones y valores vinculados a la toma de decisiones, que sobre los rasgos de la persona ya que estos determinan el comportamiento bajo determinadas circunstancias.

1.4.2. Factores organizacionales

Tradicionalmente, como comentamos anteriormente, la investigación en torno al emprendimiento individual ha hecho mucho énfasis en los rasgos personales de los emprendedores para entender y conceptualizar el emprendimiento, sin embargo cuando el emprendimiento comienza a considerarse como un proceso (Gartner, 1989) surgen otros aspectos importantes a tener en cuenta. Los procesos se llevan a cabo en un contexto organizativo y dentro de una estructura de trabajo operativa que varía de una empresa a otra. Los procesos también obedecen a una estrategia. Por ello es lógico pensar que el proceso de emprendimiento se vea afectado tanto por la manera en que la empresa se estructura, factores organizacionales, como por la estrategia que adopta, factores estratégicos, como veremos más adelante.

Los factores organizacionales o estructurales se entienden como todo aquello que tiene que ver con la manera en que la empresa organiza su actividad operativa, sus flujos de trabajo, relaciones de autoridad, procesos de comunicación y procesos de trabajo que sustentan su actividad diaria. Dado que el emprendimiento corporativo se da en unas circunstancias concretas definidas en cada caso por los factores estructurales, cabe preguntarse ¿puede una diferente manera de organizarse potenciar más el comportamiento emprendedor?, ¿es posible que una distinta manera de estructurar las responsabilidades o las relaciones entre los distintos miembros potencie o dificulte la postura emprendedora?

Son muchos los autores que conceden a la estructura organizativa, junto con otras variables del entorno interno de la empresa, un papel importante en la actividad emprendedora (Burgelman, 1984; Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Miller y Friesen, 1982; Miller, 1983). Mientras algunos autores se centran en la incidencia de estos factores en los resultados de negocio de la empresa con orientación emprendedora, otros indagan en el impacto que tienen dichas variables para potenciar la orientación emprendedora.

Burgelman (1984) define el contexto estructural como el conjunto de mecanismos administrativos que poseen los gestores para inducir un comportamiento deseado a las personas de la organización. Considera que este contexto es de gran importancia por cuanto que permite llevar a cabo un comportamiento estratégico emprendedor a los niveles operacionales más bajos.

La asociación entre las variables estructurales y la innovación es claramente reconocida por Miller y Friesen (1982). Algunas variables consideradas como estructurales por los autores son: la centralización o descentralización en la toma de decisiones, la existencia de recursos para la innovación y los mecanismos tanto de diversificación como de integración interdepartamentales o entre unidades de negocio. Covin y Slevin (1988) aún van más allá demostrando que los efectos de una postura emprendedora dependen en gran medida del tipo de estructura de la organización. Según los autores, si consideramos que existen dos tipos de estructuras opuestas, la orgánica y la mecánica (Burns y Stalker, 1994), el efecto en los resultados de una mayor postura emprendedora en las empresas que presentan una estructura orgánica es positivo, sin embargo es negativo en empresas que adoptan una estructura más mecánica. Lo realmente revelador de este estudio es que según el autor aumentar la postura emprendedora puede no contribuir a un mejor rendimiento de la organización.

Ello demuestra la interrelación entre distintas variables estructurales, el estilo de liderazgo y la estructura organizativa. En su estudio los autores demuestran que las empresas en las que ambos son congruentes (estilo emprendedor y estructura orgánica o estilo conservador y estructura mecánica) obtienen mejores resultados que aquellas en las que ambos son incongruentes (estilo emprendedor y estructura mecánica y estilo conservador y estructura orgánica).

Uno de los trabajos más significados en el estudio de los factores que afectan al comportamiento emprendedor ha sido el de Kuratko et al., (1990) cuando validaron el IAI (intrapreneurial assesment instrument) como primer instrumento de medida del emprendimiento. Su modelo se basa en la existencia de cinco factores organizacionales que permiten crear un entorno emprendedor. Estos factores son: 1) el apoyo directivo, 2) la autonomía en el trabajo, 3) la disponibilidad de tiempo, 4) la recompensa a la innovación y 5) la posibilidad de traspasar las fronteras del trabajo.

El IAI fue desarrollado para medir la efectividad de un programa de formación en intraemprendimiento para las empresas del *Fortune 500* basado en el desarrollo de estos cinco factores. Como resultado de la validación, los autores concluyen que la mayor influencia la poseen tres de los factores: 1) el apoyo de la dirección, 2) la estructura organizativa y 3) la disponibilidad de recursos (dentro de este último grupo se incluyen los sistemas de reconocimiento o recompensa por la actividad emprendedora). Más tarde Hornsby et al., (2002), partiendo de estos trabajos, desarrollaron un cuestionario para medir el impacto del entorno empresarial en la actividad emprendedora, el CEAI (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument), un modelo basado en los cinco factores anteriormente descritos: 1) el apoyo a la dirección, 2) autonomía en el trabajo, 3) disponibilidad de tiempo, 4) la recompensa por la actividad emprendedora y 5) la posibilidad de traspasar las fronteras del trabajo. Los autores concluyen que estos factores que componen la organización interna pueden posibilitar la actividad emprendedora.

Covin y Slevin (1991) también proponen un modelo en que existen cuatro variables internas que interactúan con la postura emprendedora. De estas variables algunas tienen que ver con la manera de organizarse, como son los recursos y las competencias de que dispone la empresa y la estructura organizativa. Los recursos y competencias, para los autores, son aquellas habilidades o capacidades físicas u organizacionales como capacidad financiera, diseño de nuevos productos, capacidad de detectar oportunidades, capacidades productivas o de I+D, e incluso, la capacidad de adaptarse al cambio. Con respecto a la estructura los autores hablan de factores como; la centralización o descentralización de la estructura, los niveles jerárquicos, el flujo de comunicaciones, los procesos de toma de decisiones y la integración de I+D en los procesos de producción y marketing. Sin embargo los autores consideran también como variables internas los valores y filosofía de los máximos directivos, más vinculadas, a nuestro entender, a los factores personales, y la cultura de la organización, entendida como aquél conjunto de valores y creencias compartidos por todos los empleados y que son transmitidos de generación en generación. La importancia que a lo largo de la literatura se concede a la cultura de la organización es cada vez más significativa.

El consenso existente en la literatura sobre los efectos de las variables organizacionales es recogido por Guth y Ginsberg (1990). La estructura o los procesos así como del estilo de liderazgo de la dirección y los valores que integran la cultura organizativa, son algunas de estas variables organizacionales. Sin embargo los autores introducen otros aspectos novedosos como puedan ser: los buenos resultados económicos de la empresa y la orientación al largo plazo de la empresa, como otros factores que están presentes en aquellas empresas con mayor actividad

emprendedora. Según los autores, aquellas empresas que obtienen buenos resultados son más activas en emprendimiento, tal vez animadas por sus buenos resultados o tal vez porque dichas actividades les conducen a un mejor comportamiento. Parece lógico pensar también que aquellas empresas con una mayor confianza en el futuro y expectativas a largo plazo sean más propensas al emprendimiento, dado que en el corto plazo el emprendimiento representa movilizar recursos e incurrir en inversiones que representan una carga para la empresa.

Algunos trabajos presentes en la literatura se refieren a la importancia de los factores estructurales en la relación entre el comportamiento emprendedor y el resultado de la empresa. En ese sentido, Slevin y Covin (1990), encontraron que las estructuras orgánicas, descentralizadas, con pocos niveles jerárquicos y donde existen mecanismos de comunicación variados más allá de los típicamente verticales, impactan más positivamente en el rendimiento a las empresas con orientación emprendedora que aquellas que poseen estructuras mecánicas (Slevin y Covin, 1990).

Es lógico pensar que no todas las variables tienen la misma influencia ni el mismo efecto. Por ello el estudio del impacto de las variables aún ofrece muchas posibilidades al investigador, si bien es cierto que el impacto de estas variables en la orientación emprendedora es de amplio consenso. Así, Lumpkin y Dess (1996) recogen las variables organizacionales más consideradas en la literatura; estrategia, estructura, recursos, cultura, procesos de toma de decisiones y características del equipo directivo. Ofrecen, así mismo, un modelo que recoge los distintos efectos que tienen las distintas variables estructurales sobre la relación entre la orientación emprendedora y el resultado de la empresa: efectos moderadores, mediadores e interactivos. Así defienden que algunos factores organizacionales, ya existentes en otros modelos, como el tamaño de la empresa, la estructura, los recursos, la cultura y las cualidades del equipo directivo, son moderadores del rendimiento en aquellas compañías con orientación emprendedora. Atribuyen sin embargo efectos mediadores del resultado, al nivel de integración de los procesos, ya que las estructuras horizontales posibilitan la puesta en marcha de ideas innovadoras. Y, por último, confieren efectos interactivos a las características del equipo directivo, ya que a su entender, no tienen implicación sobre el resultado de la actividad emprendedora pero sí interactúan con ella de modo que a mayor nivel de tolerancia al error o al riesgo por parte del equipo directivo, va a existir mayor orientación emprendedora. Es de resaltar que el autor considera entre las variables organizacionales también a los procesos estratégicos.

La configuración de los factores organizacionales nos dará también una imagen del tipo de emprendimiento en el que será más eficaz la empresa, dada la importancia del encaje de todas estas variables (Guth y Ginsberg, 1990; Lumpkin y Dess, 1996; R. Miles y Snow, 1978). Por ejemplo, si una empresa tiene muy integrados sus procesos de marketing e I+D, y una organización mecánica, es muy probable que sea muy emprendedora lanzando nuevos productos al mercado; mientras que en una organización de tipo orgánico, posiblemente cabría un emprendimiento con innovación radical. Del mismo modo, una empresa en la que el equipo directivo es poco tolerante al riesgo, puede obtener resultados de emprendimiento si su máximo responsable tiene una gran orientación emprendedora y se trata de una organización muy vertical con un gran peso de la jerarquía, donde el proceso de toma de decisión está en sus manos. Por el contrario si su equipo directivo es muy tolerante al riesgo y al error, lo esperado es que la orientación emprendedora esté presente entre todos los empleados, y por tanto, el proceso de emprendimiento será muy distinto, la participación de los empleados estará muy presente.

En resumen podemos decir que todo aquello que hace la empresa para organizarse, si bien no genera más o menos orientación emprendedora, puede tener un efecto sobre ella favoreciéndola o inhibiéndola, moderándola o mediando en su relación con otras variables como el rendimiento económico de la empresa. Por tanto, las empresas tienen mucho que decir y hacer en su propia organización para conseguir mayor orientación emprendedora y que su orientación emprendedora sea eficaz y produzca resultados positivos

1.4.3. Factores estratégicos

Siguiendo con la categorización de variables efectuada por Miller (1983), el tercer grupo destacado de variables que determinan el proceso de emprendimiento son las que tienen que ver con el proceso estratégico. Aunque algunos autores las engloban entre los factores organizacionales nos parece interesante analizarlas separadamente para comprender su impacto.

Todas las organizaciones declaran poseer grandes objetivos o metas a los que aspiran por encima de todo, que representan su máxima ambición, aquello en lo que desean convertirse en un futuro no muy lejano. Para conseguirlos la organización planifica diversos programas o acciones encaminadas a su consecución, que conforman la estrategia a seguir. Según algunos de los autores más señalados en este campo:

“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (Chandler, 1963) o “Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno” (Ansoff, 1976). Para Porter (1996), la estrategia es elegir hacer las actividades que demanda el mercado de forma diferente o realizar diferentes actividades que nuestros rivales. En definitiva, podríamos decir que es la elección de los productos o servicios y los mercados persiguiendo las oportunidades y la posterior movilización de los recursos necesarios para llevarla a cabo. Si recordamos cómo comenzamos hablando del emprendimiento en este apartado, es evidente que la puesta en marcha de la estrategia tiene mucho que ver con el emprendimiento.

Según Ansoff (1965) una de las alternativas estratégicas posibles que puede adoptar una empresa es la diversificación, entendiendo por diversificación el desarrollo de nuevos productos en áreas no relacionadas con las actuales de la empresa. Teniendo en cuenta el criterio Schumpeteriano de emprendimiento, como la nueva combinación de recursos, la diversificación es un proceso de emprendimiento dentro de la empresa. Burgelman (1983) integra ambos conceptos, gestión estratégica y emprendimiento corporativo, en un nuevo modelo del proceso estratégico. En su modelo, el autor defiende que la gran empresa necesita en su estrategia de orden y diversidad. Sostiene que el orden lo aporta la planificación estratégica, mientras la diversidad la aporta el emprendimiento corporativo. Ambos conceptos, gestión estratégica y emprendimiento corporativo, están profundamente entrelazados en su modelo del proceso estratégico.

En el modelo de emprendimiento corporativo de Covin y Slevin (1991) también se recoge la existencia de variables de índole estratégica que tienen un fuerte efecto sobre la postura emprendedora, como son la misión estratégica y las estrategias operativas o prácticas de negocio que utiliza la empresa para competir en el mercado.

En cuanto a la misión estratégica los autores se refieren a la filosofía global de la empresa ante la disyuntiva sobre cuota de mercado o beneficios a corto plazo y proponen que la orientación emprendedora es mayor cuanto más orientada al crecimiento esté la estrategia de la compañía, recogiendo así evidencias de otros autores como Gupta y Govindarajan (1984), quienes afirman que aquellos líderes que

tienen como estrategia crecer adoptan mayores riesgos que quienes tienen por estrategia mantenerse. Dado que todos los esfuerzos de líderes en este caso se centran en crecer es lógico pensar que están dispuestos a adoptar mayores riesgos para conseguirlo. Sin embargo la orientación emprendedora no tendrá impactos muy positivos en el resultado de la empresa en aquellas estrategias que tengan por objeto mantenerse en los niveles actuales de cuota de mercado, y mucho menos, en aquellas estrategias de repliegue.

En cuanto a la segunda variable propuesta, la estrategia operativa, los autores proponen que la orientación emprendedora está relacionada positivamente con unas determinadas prácticas empresariales, como los esfuerzos de la empresa por predecir las tendencias del mercado, esfuerzos en marketing y promoción de productos, énfasis en la calidad de producto o servicio y política de altos precios. Cuanta más presencia tengan estas estrategias operativas, más positiva es la relación entre orientación emprendedora y resultado de la empresa.

A priori pudiera parecer que los factores estratégicos, por residir en los niveles más altos de la pirámide de poder, fuesen los factores más determinantes del emprendimiento. Sin embargo, autores como Miller (1983) piensan que el peso de los factores no es el mismo dependiendo del tipo de empresa. Para el autor, el imperativo que determina el emprendimiento es la estrategia en aquellas empresas en las que la planificación está muy presente y que se organizan en una estructura mecánica, con un grupo de directivos muy tecnócratas que dominan el proceso de toma de decisiones. Estas empresas, según el autor, tienen muy sistematizado su proceso de innovación y renovación de productos, y aunque el poder está centralizado, lo que hace que la figura del líder cobre su importancia, existen estrategias planificadas de lanzamiento de productos o exploración de mercados muy establecidas que posibilitan un tipo de emprendimiento planificado, regular y predecible. En otros casos, por el contrario, según el autor, los factores estratégicos pasan a segundo plano y cobran un mayor peso los factores personales o los factores estructurales.

La estrategia de la empresa afecta a la relación entre su postura emprendedora y sus resultados. Covin (1991) encontró que existe un patrón de estrategia común entre las empresas consideradas emprendedoras, en oposición a las consideradas como conservadoras. Según el resultado de su análisis, en las empresas con orientación emprendedora y alto rendimiento, el patrón contiene estrategias operativas como alto precio de producto o servicio, énfasis en las garantías, alta calidad del producto o servicio, estrategias de marketing, financiación externa y preocupación por las tendencias de la industria.

Miller y Friesen (1982) también recogen el efecto de las variables estratégicas en la innovación. Lo que denominan planificación de actividades futuras y formulación de una estrategia, inciden positivamente en la innovación y pueden ser consideradas como variables de índole estratégica. Guth y Ginsberg (1990) recogen también que aquellas empresas con estrategia de adquisición, desarrollan menos actividad de I+D que aquellas con estrategia de crecimiento interno o desarrollo de nuevos productos. Lumpkin y Dess (1996) recogen entre la literatura las variables que impactan en la orientación emprendedora. Entre ellas, algunas de índole estratégica, como la propia estrategia o el proceso de toma de decisiones estratégico. Los autores resumen que aquellas estrategias de rápida respuesta están relacionadas con la proactividad, permitiendo a quienes las practican, por ejemplo, introducir nuevos productos o servicios antes que sus competidores.

Venkataraman (1989) defiende la existencia de un constructo que denomina postura emprendedora o *Strategic Orientation of Business Enterprises* (STROBE). La postura

emprendedora de una organización la define como: “El patrón general de medios empleados para alcanzar los objetivos de negocio, con un particular énfasis en el nivel de unidad de negocio en la jerarquía organizativa” (p. 8). Una de las dimensiones de la postura estratégica para el autor es la proactividad y otra la adopción de riesgos. Recordemos que tanto la proactividad como la adopción de riesgos forman parte de la Orientación emprendedora, por tanto, podemos decir según esto, que existe una relación entre orientación emprendedora y orientación estratégica.

Conforme avanza el desarrollo del emprendimiento corporativo en la academia más se relaciona el emprendimiento con un proceso estratégico. De tal modo que algunos autores asocian la postura emprendedora a la propia estrategia. Describen la estrategia de emprendimiento, que denominan *Entrepreneurial Strategy Making* (ESM), como una aproximación diferente de hacer estrategia; hacer estrategia desde la postura emprendedora (Dess, Lumpkin, y Covin, 1997). Esta modalidad es independiente de otros modos clásicos de elaborar la estrategia, como pueda ser el racional, participativo o adaptativo presentado por Minzberg (1973) o Hart (1992), con los que puede convivir o no. Constituye un posicionamiento que la empresa decide adoptar y que se refiere a la búsqueda de oportunidades.

Los autores Dess et al. (1997) también encuentran que las estrategias operativas moderan los resultados en aquellas empresas con un enfoque estratégico emprendedor. Por ejemplo, concluyen que aquellas empresas que optan por una estrategia de diferenciación en marketing y en innovación presentaban unos mejores resultados que las que adoptaron otras estrategias operativas, tanto en entornos inciertos como heterogéneos, aun partiendo todas ellas de una estrategia emprendedora. Consideran mejores resultados un mayor crecimiento, mayor rentabilidad, mejor retorno a la inversión y mejores resultados en general.

Ireland, Kuratko y Covin (2003) conceptualizan la estrategia de emprendimiento corporativo como aquella estrategia que se da en respuesta a una o más variables externas como la intensa competencia, los rápidos cambios tecnológicos, los cortos ciclos de vida de los productos y la rápida evolución de los mercados. En estas situaciones tan hostiles y cambiantes, a juicio de los autores, las empresas no tienen más remedio que reaccionar con una estrategia emprendedora, entendiendo por emprendimiento no solo la creación de nuevos negocios sino la renovación estratégica también. La estrategia de emprendimiento, para los autores, se basa en tres elementos: una visión estratégica emprendedora, una estructura organizativa que favorezca el emprendimiento, y un comportamiento emprendedor a nivel individual y colectivo basado en tres factores: la innovación, la adopción de riesgos y la proactividad.

En resumen, existen evidencias a lo largo de la literatura de la incidencia de los factores estratégicos en la orientación emprendedora que pueden modificar los resultados económicos de la compañía en una u otra dirección, y que pueden facilitar o no el comportamiento emprendedor. No todas las estrategias tienen efectos positivos en el impacto del emprendimiento en la organización. Por tanto, es necesario asegurar que existe una concordancia entre las estrategias adoptadas y sus posibles incidencias, para garantizar que la inversión de las acciones de emprendimiento conseguirán los efectos deseados. Pero nuestro foco no está en los resultados sino en el comportamiento emprendedor.

1.5. CONCLUSIONES

El emprendimiento en sentido amplio es un fenómeno complejo y multidimensional que se analiza desde distintas disciplinas. La investigación es aún muy reciente y dispersa habiendo evolucionado mucho en los últimos años. Por estos motivos aún no existe un consenso ampliamente aceptado sobre su definición.

El emprendimiento está siendo considerado en la actualidad como el auténtico motor económico en las economías desarrolladas. La mayor consecuencia del emprendimiento es el impacto en los resultados de las compañías y en la creación de empleo. La influencia del emprendimiento en los resultados de la empresa se ha evidenciado en la literatura como positiva, contribuyendo a la ventaja competitiva, especialmente en aquellos entornos dinámicos y hostiles, que son cada vez más frecuentes en el mundo desarrollado. Las empresas que en estos entornos cambiantes y difíciles han adoptado una estrategia de emprendimiento han logrado mejores resultados que sus adversarios que no lo han hecho.

El emprendimiento es causa de ventaja competitiva de diversas maneras: bajo la consideración de los recursos y capacidades, como actividad generadora de valor o como canalizadora de las fuentes externas de innovación. Bajo el paradigma de los recursos y capacidades la empresa consigue ser superior a sus competidores gracias a sus recursos. El emprendimiento consiste en identificar y movilizar esos recursos para la creación de algo nuevo, por tanto genera ventaja competitiva. Adicionalmente el propio emprendimiento puede ser considerado un recurso o una capacidad diferencial ante nuestros competidores, capacidad que puede dar la ventaja competitiva. Bajo la perspectiva de actividades generadoras de valor, las actividades emprendedoras que inicie una empresa están orientadas a la creación de valor. Nuevos productos, procesos más eficientes, aplicación de nuevas tecnologías están provocados por la búsqueda de valor, lo que sin duda puede dar la ventaja competitiva. Adicionalmente el propio emprendimiento como proceso de exploración y explotación de ideas también es generador de valor y como tal aporta ventaja competitiva.

Si consideramos que la innovación es en nuestros tiempos una necesidad para sobrevivir, deberíamos adoptar la misma consideración para el emprendimiento ya que éste es el que permite hacer visible y tangible la innovación. El emprendimiento es lo que convierte la innovación en valor real. Pongamos un ejemplo. Una innovación en el mercado ha sido el libro en formato electrónico, sin embargo Kindle es un producto del emprendimiento de Amazon. Un nuevo negocio basado en la compra de libros electrónicos. Sin la innovación que supone la creación de un libro electrónico no existiría el negocio de la compra de libros electrónicos, pero aun existiendo el formato de texto electrónico e incluso el dispositivo para leerlo (la innovación), es necesario que alguien (en este caso Amazon) haya emprendido un negocio para obtener valor de la innovación existente.

El emprendimiento corporativo es un fenómeno de carácter organizacional que sucede en la empresa y que abarca a todas las dimensiones de la misma, la estrategia, los procesos, la estructura, la cultura, los sistemas y las personas. Consideramos como emprendimiento corporativo toda actividad o proceso dentro de la empresa que suponga la movilización de recursos para crear algo nuevo con motivo de una oportunidad de negocio nueva y con el objeto de crear valor. El resultado de esta actividad puede ser muy variado en extensión y en complejidad. Nos quedaremos, no obstante, con un concepto lo suficientemente amplio en el que, indistintamente de la forma que adopte (spin-off, start-up, joint venture, unidad de negocio, etc.), se pueda albergar alguna de estas tres casuísticas: la creación de un nuevo negocio,

entendiendo como tal aquello que persigue una nueva oportunidad no detectada o no explotada hasta ahora desde la empresa establecida, la transformación de la empresa actual, en todo o en parte, bien sea la creación de un nuevo producto, proceso o sistema, o bien un cambio radical del modelo de negocio que cambie las reglas de la industria.

La actividad de emprendimiento puede organizarse de muy diversas maneras, como ya hemos dicho, como una nueva unidad de negocio o una empresa independiente. Ello dependerá de lo estratégico del emprendimiento, de la relación que guarde con la actividad actual, del control que se desee llevar sobre los recursos destinados, tanto capital como personas, del origen de los recursos interno o externo, o de otros criterios importantes para la empresa, pudiendo ser enormemente variada y dispar. La elección de estas actividades queda al criterio de cada empresa y no nos debe confundir sobre lo sustancial de nuestro análisis que es la orientación emprendedora. Aunque para focalizar el análisis de campo de nuestro estudio nos centraremos en dos de las manifestaciones más extensas del emprendimiento corporativo en el País Vasco: el desarrollo de nuevos productos y el lanzamiento de nuevas empresas, por ser las más extendidas.

El emprendimiento corporativo es considerado un comportamiento organizacional. La manera de comportarse de la empresa emprendedora se denomina *Orientación emprendedora* y supone un constructo básico para poder medir ese comportamiento. Este comportamiento se caracteriza por la existencia de tres componentes: la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Utilizaremos este constructo para medir cuando una empresa es emprendedora y queremos demostrar qué influencia tienen los factores organizacionales y los factores personales en la orientación emprendedora. Además queremos identificar entre los factores personales, valores guía de la conducta que estén más presentes en las empresas con mayor orientación emprendedora.

Entendiendo que existe una relación positiva entre el emprendimiento y el resultado económico de la empresa, se hace necesario estudiar los factores que hacen posible el comportamiento emprendedor para poder conseguir un mayor impacto positivo en la economía. Los factores que inciden en los efectos del emprendimiento reconocidos ampliamente en la literatura se pueden agrupar en tres tipos: factores individuales de las personas que protagonizan la actividad, tanto empleados, mandos intermedios o directivos; factores estructurales como los procesos, estructura y cultura organizativa y factores estratégicos, esto es las distintas estrategias que puede adoptar la compañía.

Entre los factores personales ha sido demostrado que el enfoque más acertado es el del comportamiento versus enfoque de rasgos. Se observan unos rasgos comunes entre los emprendedores, siendo el más destacado el afán de logro pero también se dan la autonomía, independencia, asunción de riesgos, proactividad y postura innovadora. No existe una relación positiva entre capital humano, entendido como formación y experiencia en el trabajo, y emprendimiento pero si se ha observado relación con el conocimiento del emprendedor sobre el negocio en el que está y las relaciones personales de su red. Se abren recientes líneas de investigación centradas en las situaciones motivacionales y los valores personales que determinan que el comportamiento sea emprendedor en un momento dado.

Entre los factores estructurales se definen como más potenciadoras del impacto emprendedor las estructuras más orgánicas versus las burocráticas, con menos niveles jerárquicos, y más modelos y estructuras de información y comunicación. Además, entre los factores más influyentes está el apoyo de la dirección y la disponibilidad de recursos, es decir, las capacidades que la propia empresa ya tenga.

También se reconoce gran importancia a la cultura de la organización: la tolerancia al error, la orientación al largo plazo, etc. Estos aspectos de la cultura hacen que los individuos se muestren más proclives a intentar acciones emprendedoras y a que la organización haga algo por minimizar los efectos adversos ante un fallo.

La estrategia es otro de los grandes grupos de variables que afectan al emprendimiento. La diversificación es una de las alternativas estratégicas más comunes y es una estrategia emprendedora. No todas las estrategias permiten aprovechar los efectos positivos del emprendimiento y por ello conviene tener claro lo que se busca y lo que previsiblemente suceda. Existe relación entre determinadas estrategias operativas y el emprendimiento como los esfuerzos de marketing, énfasis en la calidad, diferenciación y políticas de alto precio. En un concepto más amplio del emprendimiento, más allá de la creación de un negocio o un producto, la orientación emprendedora se funde con el proceso estratégico configurando una estrategia per sé o estrategia emprendedora.

En resumen, necesitamos la innovación para seguir generando valor en las sociedades avanzadas. Ello se consigue mediante el emprendimiento de las empresas. Los mercados son cada vez más competitivos y cambiantes, y la manera de reaccionar ante situaciones hostiles de mercado o mercados muy dinámicos y heterogéneos, con una orientación emprendedora, es mantener una estrategia emprendedora, adoptar una estructura organizativa que promueva y facilite los efectos del emprendimiento y un comportamiento emprendedor individual y colectivo basado en la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad. En estas situaciones las empresas que han mantenido una orientación emprendedora han resultado más exitosas. Se hace necesario, por lo tanto, indagar en como intervienen la estrategia, la organización y las personas en el proceso de emprendimiento para ayudar a las empresas no solo a generar más emprendimiento sino que este sea más efectivo, de modo que se consiga un impacto positivo en la economía de las sociedades avanzadas.

A lo largo de los próximos capítulos intentaremos desvelar cuáles de estos factores tienen una mayor influencia en el hecho de que la empresa sea más o menos emprendedora, la dimensión organizacional o la dimensión personal y trataremos de encontrar un patrón de valores personales asociado al comportamiento emprendedor. Para ello, considerando la existencia de todos los factores presentes en la literatura así como la doble vertiente del emprendimiento corporativo, individual y colectiva, abrimos para nuestro estudio dos dimensiones, la dimensión organizacional que recoge las variables tanto estructurales como estratégicas que afectan al comportamiento emprendedor, y otra dimensión personal en la que vamos a profundizar en las variables inherentes a la persona y el comportamiento emprendedor.

1.6. BIBLIOGRAFÍA

Acs, Z. J., y Audretsch, D. B. (2010). Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction. *International Handbook Series on Entrepreneurship*, 5.

Acs, Z. J., y Virgill, N. (2010). Entrepreneurship in developing countries. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(1), 1-68. doi:<http://www.nowpublishers.com/ent/>

Acs, Z. J., y Parsons, W. T., S. (2008). High-impact firms: Gazelles revisited. *Small Business Research Summary*, 38.

- Allport, W., Vernon, P., y Lindsey, G. (1960). *Study of values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Alvarez, S. A., y Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., y Maseda, A. (2012). La medición de la orientación emprendedora en las empresas familiares: Una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57-71.
- Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and industry evolution*. Cambridge and London: MIT Press.
- Audretsch, D. B. (2003). *Entrepreneurship: A survey of the literature*. (Enterprise Papers No. 14). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Audretsch, D. B. (2009). The entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*, 34(3), 245-254. doi:<http://www.springerlink.com/link.asp?id=104998>
- Audretsch, D. B., y Link, A. N. (2012). Entrepreneurship and innovation: Public policy frameworks. *Journal of Technology Transfer*, 37(1), 1-17. doi:<http://www.springerlink.com/link.asp?id=104998>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-119.
- Baumol, W. J. (1986). Entrepreneurship and a century of growth. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 141.
- Becker, G. S. (1984). *El capital humano*. Alianza Editorial.
- Bennett, R., y Robson, P. (1999). The use of external business advice by SME's in britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 11, 155-180.
- Bessant, J., y Tidd, J. (2011). *Innovation and entrepreneurship*. Jhon Wiley and Sons, Ltd.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 39-57).
- Brockhaus, R. H., y Horwitz, P. S. (1986). The psichology of entrepreneur. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management* (pp. 260-83).
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.

- Burns, T., y Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. OUP UK.
- Cantillon, R. (1734). *Essai sur la nature du commerce en general* [Essay on the nature of general commerce] (H. Higgs Trans.). London: MacMillan.
- Carlsson, B. (1992). The rise of small business: Causes and consequences. *Industrial Institute for Economic and Social Research*, (357).
- Carree, M., y Thurik, R. (2011). The impact of entrepreneurship on economic growth. *Handbook of entrepreneurship research* (Second edition ed., pp. 557) Springer.
- Chandler, A. (1963). *Strategy and structure. chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Coduras, A., Guerrero, M., y Peña, I. (2011). *Emprendimiento corporativo en España*. No. retrieved from <http://www.gem-spain.com/>.
- Collins, O. F., y Moore, D. G. (1970). *The organizational makers: A behavioural study of independent entrepreneurs*. New York: Meredith.
- Collins, O. F., Moore, D. G., y Unwalla, D. B. (1964). *The enterprising man*. East Lansing: MSU BusinessStudies.
- Cooper, A. C., y Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, 7(1), 53-68.
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., y Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820. doi:10.1111/jpim.12031
- Corporate Executive Board. (2006). *Overcoming stall points*.
- Covin, J. G., y Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), 439-462.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., y Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 36(4), 677-702. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Davidsson, P., y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301. doi:10.1016/S0883-9026(02)00097-6

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., y Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance-test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., y McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156. doi:10.5465/AME.2005.15841975
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper and Row.
- Eckhardt y Shane. (2011). An update to the individual opportunity nexus. In Z. J. Acs, y D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research. an interdisciplinary survey and introduction* (segunda ed., pp. 47)
- Ellsworth, R. R. (1985). Entrepreneurship in big business: The impossible dream? In John J. Kao and Howard H. Stevenson (Ed.), *Entrepreneurship: What it is and how to teach it*. (pp. 282-308). Boston, MA: The School.
- Finkle, T. A. (2012). Corporate entrepreneurship and innovation in silicon valley: The case of google, inc. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 863-884. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00434.x
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28. doi:10.1016/0883-9026(90)90023-M
- Gartner, W. B. (1989). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9, 559-575.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greenberger, D. B., y Sexton, D. L. (1988). An interactive model of new venture initiation. . *Journal of Small Business Management*, 26(3), 1-7.
- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Guth, W. D., y Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5-15.
- Guth, W. D., y Tagiuri, R. (1965). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43(5), 123-132.

- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351. doi:10.5465/AMR.1992.4279547
- Honig, B. (1998). What determines success: Examining the human, financial and social capital of jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 371-394.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., y Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 19-46. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings, (Meeting abstract supplement)*, L1-L6. doi:10.5465/AMBPP.2003.13793054
- Ireland, R. D., y Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59. doi:10.1016/j.bushor.2006.06.002
- Kets De Vries, M. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.
- Khandwalla, P. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Knight, R. M. (1987). Corporate innovation and entrepreneurship: A canadian study. *Journal of Product Innovation Management*, 4(4), 284-297.
- Komives, J. L. (1972). A preliminary study of the personal values of high technology entrepreneurs. In A. C. Cooper, y J. L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 231-242). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *The American Economic Review*, 58(2), 72-83.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.2307/258632
- Mazzarol, T. (2011). *Entrepreneurship and innovation: Readings and cases*. Australia: Tilde University Press.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- Memili, E., Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (2010). Entrepreneurial orientation: The driving force for corporate entrepreneurship. In P. Mazzola, y F. W. Kellermanns (Eds.), (pp. 326-349) Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar.

- Miles, M. P., y Covin, J. G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 26(3), 21-40.
- Miles, R., y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: MacGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Minzberg, H. (1973). Strategic making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, OH: South Western/Thompson.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, OH: South-Western/thompson.
- Morris, M. H., y Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-13.
- Neider, L. (1987). A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. *Journal of Small Business Management*, 25(3), 22.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation* New York: Oxford Press.
- Ong, J. W., Ismail, H. B., y Goh, G. G. G. (2010). The competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): The role of entrepreneurship and luck. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3), 373-391. doi:<http://www.jsbe.com/>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., y Tan, W. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197-205. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.01.007
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row.
- Pohle, G., y Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strategy and Leadership*, 34(5), 34-40.

- Porter, M. (1985). In Simon and Schuster I. (Ed.), *Competitive advantage* Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 33(3), 761-787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Russell, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 65-84.
- Schollhamer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton y K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 209-223). Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1952). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar.
- Sexton, D. L., y Bowman-Upton, N. B. (1986). Validation of a personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students, and business students. *Frontiers of entrepreneurship research*. (R. Ronstadt, J. A. Peterson, and K. A. Vesper ed., pp. 173-186) Wellesley, MA: Babson College.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi:10.5465/AMR.2000.2791611
- Sharma, P., y Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Slevin, D. P., y Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure--how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
- Stalk, G. (1988). Time, the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 66(4), 41-51.
- Stevenson, H. H., y Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Stevenson, H. H., y Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Stopford, J. M., y Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.

- Susbauer, J. (1973). Intracorporate entrepreneurship: Programas in American industry. *Cleveland State University*,
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526.
- Thurik, R. (2009). Entreprenomics: Entrepreneurship, economic growth and policy. In Z. Acs, D. Audretsch y R. Strom (Eds.), *Entrepreneurship, growth and public policy* (pp. 219). Cambridge: Cambridge University Press.
- Trent, R. J. (2007). *Strategic supply management: Creating the next source of competitive advantage*. J. Ross Pub Inc.
- Venkataraman, S. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, (35), 942-962.
- Vesper, K. (1980). *New venture strategies*. Prentice Hall.
- Von Hippel, E. (1977). Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis. *Industrial Marketing Management*, 6(3), 163-174.
- Wennekers, S., y Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-55.
doi:<http://www.springerlink.com/link.asp?id=100338>
- Wiklund, J., y Shepherd, D. A. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-89.
- Wollcott, R. C., y Lippitz, M. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1)
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahra, S. A., y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43.

CAPÍTULO 2

VARIABLES ORGANIZACIONALES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

- 2.1. Introducción
- 2.2. Contexto y perfil de la empresa emprendedora
- 2.3. La estrategia de emprendimiento
- 2.4. Arquitectura organizacional para el emprendimiento corporativo
- 2.5. Estilo de gestión emprendedora
- 2.6. Cultura emprendedora
- 2.7. Relación entre las variables organizacionales
- 2.8. Conclusiones
- 2.9. Bibliografía

CAPITULO 2

VARIABLES ORGANIZACIONALES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

2.1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es necesario hoy en día en nuestra economía para crear riqueza dentro de la empresa y en el marco macroeconómico. En los inicios del siglo XXI la sostenibilidad de la ventaja competitiva comienza a ser cuestionada. La dificultad que suponen las dos tremendas fuerzas de nuestro tiempo, la globalización y el rápido desarrollo tecnológico, van poco a poco destruyendo la creencia de que la ventaja competitiva se pueda sostener en el tiempo y algunos autores muy recientemente manifiestan que la ventaja competitiva debe ser renovada en lugar de ser sostenible (Corbett, Covin, O'Connor, y Tucci, 2013). En la medida que los cambios se suceden más y más rápido ya no es suficiente con adaptarse al cambio necesario en cada momento. Las organizaciones deben aprender a convivir con el cambio permanente y aprovechar las oportunidades del entorno haciendo del emprendimiento la propia ventaja competitiva.

El crecimiento de las organizaciones no es infinito Hoy día es más que nunca necesario impulsar un cambio en el comportamiento organizacional que será el que a su vez provocará los cambios organizacionales que vendrán en el futuro. En la actualidad el cambio es demasiado rápido, es constante. Si el entorno requiere cambiar permanentemente, la organización debe incorporar cada día nuevas ideas, nuevos métodos, nuevos negocios. Es necesario adquirir la capacidad de renovarse constantemente, de mantenerse alerta a las oportunidades para incorporar algo nuevo y transformarse cada día. Para ello las organizaciones deben adquirir la orientación

emprendedora, manteniéndose en actitud abierta a las tendencias y oportunidades, inspirándose cada día en el conocimiento compartido, aprendiendo día a día del mercado, cooperando con terceros y trabajando en equipo en un clima de trabajo que posibilite atreverse con lo nuevo y que premie hacer cosas diferentes. Ese es el gran cambio en las empresas, ser protagonistas y generadoras de sus propios cambios.

Por ello el interés en el emprendimiento corporativo es creciente en los últimos años. Entender esa necesidad de renovación nos hace sentir el deseo de conocer qué y cómo tenemos que hacer para generar más emprendimiento en las organizaciones. Esa inquietud es la que nos mueve a realizar esta investigación. El objetivo de nuestro trabajo es doble: indagar sobre los aspectos que permiten a una empresa ser más emprendedora, y por otro lado, darlos a conocer para que las empresas entiendan qué y cómo pueden cambiar para ser más emprendedoras. Siendo más emprendedoras podrán renovar su ventaja competitiva y encontrar su lugar en el mundo a medida que el mundo evoluciona.

Ya hemos comentado a lo largo del capítulo anterior que existen muchas manifestaciones distintas del emprendimiento en el ámbito corporativo, no habiendo hasta el momento un consenso en cuanto a su definición. En nuestra tesis partimos de la definición de Coduras, Guerrero y Peña (2011), como comentamos en el Capítulo 1, consideraremos emprendimiento corporativo a la movilización dentro de la empresa de nuevos recursos para la creación de algo nuevo con objeto de explotar una oportunidad de mercado que genere valor para la empresa. Dentro de este marco de referencia consideramos emprendimiento la creación de nuevos negocios en todas sus formas conocidas (spin-off, start-up, joint-venture, etc.), la creación de nuevas unidades de negocio dentro de la empresa, el desarrollo de nuevos productos o cualquier iniciativa desarrollada por los trabajadores para crear algo nuevo (skunk work¹, bootlegs², etc.), la renovación estratégica, el rejuvenecimiento de la organización, o un gran cambio de estrategia que implique alterar las reglas del juego a gran escala (game-changing, frame-breaking, etc.) llevando la competición a otro dominio en la industria. Nos sumamos así a aquellos autores que han optado por una definición amplia, como Sharma y Chrisam (1999) o más recientemente Corbett, Covin, O'Connor y Tucci (2013).

En un estudio Delphi realizado por Gartner (1990) se preguntaba a un grupo de académicos y directivos sobre qué es para ellos el emprendimiento corporativo. De sus definiciones se deducía que el emprendimiento en la empresa es una cuestión de comportamiento organizacional. Compartimos esa visión y es por ello que a nuestro entender el emprendimiento corporativo se manifiesta en todas las formas variadas posibles que hemos mencionado. Como tal comportamiento tiene unos efectos, llamemos resultados de emprendimiento, pero el reto fundamental está en identificar el proceso que desemboca en las distintas manifestaciones de emprendimiento (Covin y Miles, 1999), es decir qué hacen de distinto y cómo lo hacen las empresas emprendedoras.

La literatura ha descrito a la empresa emprendedora como aquella que lleva a cabo el emprendimiento es decir que finalmente emprende (Miller, 1983). A pesar de existir un amplio consenso en que el emprendimiento es una cuestión de comportamiento organizacional (Covin y Miles, 1999; Gartner, Bird, y Starr, 1992), un gran número de

¹ Término usado en ingeniería y campos técnicos para describir a un grupo dentro de una organización al cual se le da un alto grado de autonomía para de completar trabajos en proyectos innovadores.

² Grabación pirata o trabajo de creación de prototipos no autorizados. El término proviene del mundo de la producción musical.

autores define a la empresa emprendedora por el resultado del emprendimiento, es decir, por lo que hace (el qué), patentes que desarrolla, gasto en I+D, lanzamiento de nuevos productos o nuevas unidades de negocio. Otros autores la definen por cómo lo hace (el cómo), es decir cómo es su estrategia, su estructura, su organización, cómo piensan las personas y qué comparten como cultura en cuanto a la orientación emprendedora, que hace que finalmente el resultado sea de creación de algo nuevo que aporta un gran valor a la compañía. Nosotros nos sumamos a estos últimos.

Como concluimos en el capítulo anterior, los resultados derivados de la orientación emprendedora (Memili, Lumpkin, y Dess, 2010) se ven moderados por una serie de factores de diversa índole, factores individuales como el estilo de dirección y valores de sus dirigentes, organizacionales como la estructura organizativa y los sistemas, o factores estratégicos como la misión o las tácticas para competir. También concluimos que incluso dichos factores hacen que el efecto del emprendimiento sobre los resultados económicos sea mayor si existe un encaje entre ellos y un encaje entre éstos y el entorno que rodea la empresa (Miller, 1988; Naman y Slevin, 1993). A medida que los entornos son más complejos el encaje es más necesario, evitando así derroche o déficit de recursos para dar respuesta a las necesidades del mercado y por tanto conseguir más eficiencia (Miller, 1988). Cuando estos factores guardan coherencia entre sí el impacto del emprendimiento es mayor otorgándoles una capacidad sistémica de generación de valor que las diferencia de sus competidores y haciendo a las empresas más competitivas y llevándolas a obtener mejores resultados.

Sin embargo creemos que esta capacidad de renovarse reside en las personas. Son las personas quienes con sus capacidades y motivaciones de emprender pueden generar esos cambios haciéndolo posible. Nuestro interés en esta investigación es demostrar que parte del éxito de las empresas reside en las personas y especialmente en los valores que poseen las personas que las lideran; valores que les impulsan a adoptar un comportamiento emprendedor que comparten con todos los empleados creando un ecosistema en el que se impulsan las ideas, se adoptan riesgos lo que hace posible la regeneración, el surgir algo nuevo. Queremos saber qué peso tiene en la organización la persona frente a la organización. Si juega un papel importante la motivación personal a actuar de una manera emprendedora y si existe relación entre los valores de las personas que lideran y la orientación emprendedora de sus empresas.

También es cierto que el comportamiento emprendedor se produce en determinadas situaciones y estas situaciones vienen dadas por el entorno de la empresa y su mercado. Personas creativas, “organizational slack”³, estrategia emprendedora o una estructura organizativa orgánica son características que pueden afectar a que la empresa sea más o menos emprendedora. Sin embargo ¿qué afecta en mayor medida en la orientación emprendedora? ¿La estrategia, estructura, sistemas de recompensa o de comunicación y estilos de dirección que la empresa posee? o ¿los perfiles singulares de las personas que las integran y en particular que las lideran?

Por ello desdoblamos nuestro análisis en dos dimensiones. Por un lado la dimensión organizacional que representa todas las variables internas, tanto estructurales como estratégicas, que afectan al comportamiento emprendedor, posibilitándolo. De otro

³ Se puede traducir como laxitud en la organización, en oposición a tensión o presión por el resultado. Algunas empresas adoptan medidas para aflojar la tensión en el trabajo diario para favorecer los procesos creativos entre sus trabajadores. Google permite a sus empleados destinar un 10% de su tiempo de trabajo a realizar proyectos motivadores elegidos por los empleados y que les ayudan a estimular su capacidad creativa.

lado la dimensión personal en la que vamos a profundizar en las variables personales que conducen a la persona a tener un comportamiento emprendedor. A lo largo de este segundo capítulo desarrollaremos esta dimensión organizacional. Veremos más detalladamente cómo se organizan las empresas emprendedoras, para lo que partimos de qué significa a nuestro entender ser una empresa emprendedora. Para ello partiremos del contexto de mercado, la influencia que genera en la organización y el tipo de respuesta esperada para después ir desgranando cada una de las variables, la estrategia, las estructuras, y procesos.

Destacaremos especialmente el apoyo de la dirección. El papel de los dirigentes como correa transmisora de valores y como creadora del ecosistema que permitirá potenciar las capacidades de las personas en la organización. Papel de indiscutible valor y relevancia en el emprendimiento corporativo y al que la literatura concede un gran espacio (Burgelman, 1983; Corbett et al., 2013; Hornsby, Naffziger, Kuratko, y Montagno, 1993; Hornsby, Kuratko, y Zahra, 2002; Kuratko, Montagno, y Hornsby, 1990; Stevenson y Gumpert, 1985; Stopford y Baden-Fuller, 1990).

Finalmente haremos una reflexión sobre los resultados de la empresa emprendedora. Aunque nuestro foco está en aquello que precede al resultado y no el resultado en sí, emprendimiento y ventaja competitiva van unidos en nuestra era y no debemos perder esa conexión, dado que nuestro estudio será valioso si aporta respuesta a la pregunta de cómo ser una empresa más competitiva.

2.2. CONTEXTO Y PERFIL DE LA EMPRESA EMPRENDEDORA

En el análisis de la dimensión organizacional de la empresa tiene mucha importancia el contexto en el que se desenvuelve esta. El entorno condiciona en gran medida la manera en que la empresa se organiza. Por ello, aunque nuestro foco son aquellos aspectos internos que configuran la organización, nos interesa conocer qué características del entorno son especialmente relevantes en el emprendimiento y que, por tanto, ayudarán a configurar una empresa de un modo concreto a la vez que su orientación emprendedora.

“El proceso emprendedor se desata por presiones o cambios del entorno de la empresa aunque las tensiones para anular el comportamiento emprendedor surgen más bien internamente en la empresa” (Stevenson y Gumpert, 1985). La literatura sobre emprendimiento reconoce un papel significativo al entorno en la elaboración de un modelo de empresa emprendedora (Covin y Slevin, 1991; Khandwalla, 1977; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra, 1991). El análisis del dinamismo del entorno y la hostilidad sirven de base para analizar cómo es nuestro mercado (Miller y Friesen, 1982). Identificar las condiciones de su entorno permitirá a la empresa valorar su necesidad de emprender. Son numerosas las variables descritas por los autores a este respecto. Así, se habla de dinamismo (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Miller y Friesen, 1982), de munificencia (generosidad de márgenes de beneficio) y de complejidad del mercado como condiciones adversas para desarrollar la misión. La heterogeneidad, sofisticación tecnológica, hostilidad, el ciclo de vida del producto o las características propias de la industria son variables con las que diagnosticar el entorno de la empresa. Por otra parte no son muchos los estudios en los que se extraen evidencias sobre la importancia de cada una de estas variables del entorno. En el análisis realizado por Zahra (1991), y otro llevado a cabo por Miller y Friesen (1984) se hace referencia a tres factores y, en un ejercicio de simplificación optamos, por estos tres: el dinamismo, la heterogeneidad y la hostilidad.

El dinamismo del entorno viene marcado por la libertad del mercado, la posibilidad de que cambien las cosas del entorno, los gustos de los clientes, cambios sociales, políticos. Con los cambios se introduce estímulo para nuevas entradas y ello provoca reacciones en las empresas existentes con lo que se genera más dinamismo y, por tanto, la innovación es esencial. Por el contrario, aquellos entornos marcados por la regulación o el monopolio, poco tienen de dinámicos y en ellos la innovación, y en consecuencia el emprendimiento, no es una necesidad y, por tanto, no es una característica de las empresas que lo integran.

Una de las consecuencias del dinamismo en nuestro actual macroentorno es la incertidumbre. La incertidumbre sobre los cambios sociales o económicos, los gustos o preferencias de los consumidores, los usos y modas o los determinantes económicos. La sociedad actual, después de la globalización y con el mayor avance tecnológico, se ha convertido en más impredecible y el contexto económico más incierto. También hay autores que encuentran relación entre las estrategias de innovación y los entornos más inciertos (Miller, 1988).

Las industrias marcadas por un alto nivel tecnológico constituyen entornos dinámicos donde los cambios se suceden tan rápido y la obsolescencia es tan rápida que las empresas sobreviven estimulando la orientación emprendedora en busca de nuevas oportunidades de negocio. Durante los últimos años la tecnología se ha hecho imprescindible en multitud de sectores e industrias, convirtiéndose en ocasiones en la ventaja competitiva. Ello es lo que ha introducido mayor dinamismo a muchos sectores de actividad, lo que pone en riesgo la posición de quienes se resistan a innovar. Por ello, en la actualidad, la innovación y el emprendimiento son cada vez más necesarias en mayor número de industrias, especialmente en aquellas con mayor peso de la tecnología.

La segunda característica del entorno que nos parece significativa es la heterogeneidad del mercado. La heterogeneidad viene dada por la mayor o menor segmentación de clientes. A mayor diversidad de clientes y necesidades o gustos asociados, mayor necesidad de ofrecer variedades de productos o productos alternativos, mayor complejidad y, por tanto, mayor necesidad de innovar para adaptar los productos a las necesidades de los clientes y de desarrollar nuevos productos.

Y por último la hostilidad del entorno es otro de los factores que condiciona el emprendimiento. Algunas de sus características son el número de agentes en el mercado, las condiciones adversas, el número de competidores y la agresividad con la que compiten, la práctica de políticas de precios agresivas o la fuerza que tengan los competidores en el establecimiento de los precios, el número de marcas que se ofrecen y los movimientos de compra o venta de negocios o marcas. Todo ello hace que aumenten las posibilidades de nuestros clientes por elegir y, por ello, que exista más pugna por la cuota de mercado. En los mercados hostiles el estímulo por el emprendimiento es mayor. La necesidad de desarrollar nuevos productos, mercados o canales, de internacionalizarse, de establecer alianzas o de comprar o vender negocios, hace que se desarrolle más emprendimiento. En los mercados en los que hay hostilidad el perfil de las empresas es más emprendedor.

En consecuencia, el entorno condiciona enormemente el comportamiento emprendedor de la empresa, y aquellas empresas que se desenvuelven en mercados dinámicos, heterogéneos u hostiles o ambas características desarrollan más emprendimiento (Zahra, 1991).

Según Miller y Friesen (1982) todos los elementos de la empresa: la estrategia, la estructura, procesos, sistemas y hasta el entorno suelen influenciarse mutuamente

hasta el punto de crear arquetipos o configuraciones de empresas. Una determinada configuración puede tener según los autores una importancia predictiva sobre el comportamiento de una empresa ante una situación de mercado. Una de estas configuraciones es la empresa emprendedora, entre cuyas características está su apertura al entorno, a la búsqueda de áreas o fallas de mercado donde puede haber crecimiento.

Para otros autores la empresa emprendedora se distingue por su habilidad para innovar, iniciar el cambio y rápidamente reaccionar con flexibilidad y destreza (Guth y Ginsberg, 1990), lo que exige organizarse de una manera, adoptar estructuras y procesos de toma de decisiones que hagan posible esa respuesta rápida.

Para Covin y Slevin (1986) el eje que la define son sus dirigentes. Según los autores, la empresa emprendedora es aquella en la que sus máximos dirigentes poseen un estilo de gestión emprendedora evidenciado por las decisiones estratégicas y la filosofía de gestión operativa. Stevenson y Gumpert (1985) definen a la empresa emprendedora como aquella que explora en lo desconocido, frente a la empresa de perfil administrativo que se siente más cómoda con aquello que le es familiar. Los aspectos que las diferencian son, a juicio de los autores, su orientación estratégica, el compromiso de los recursos, las estructuras jerárquicas más planas y el patrón de pensamiento de quienes las dirigen. La orientación estratégica en la empresa emprendedora viene marcada por las oportunidades, en lugar de por el control de los recursos, tiene respuestas rápidas y más impulsivas ante el descubrimiento de las oportunidades aceptando un cierto nivel de riesgo y entendiendo que la decisión se enmarca en una estrecha ventana de tiempo. Para la empresa administrativa el estudio de la oportunidad es un proceso más lento y analítico donde el riesgo es muy controlado. Por otro lado, para los autores el compromiso de los recursos es más circunstancial u oportunista en la empresa emprendedora, no costando aceptar tener que desprenderse de algunos recursos en caso de no ser necesarios, mientras para la empresa administrativa existe un compromiso o “contrato social” que hace que la decisión sobre los recursos sea más formal. También encuentran que las empresas emprendedoras habitualmente tienen estructuras jerárquicas más planas con distintos mecanismos de comunicación formales e informales mientras en la empresa administrativa existe una marcada jerarquía y proceso de toma de decisiones. También tiene gran relevancia desde el punto de vista de nuestras hipótesis el que los autores atribuyan un patrón de pensamiento distinto entre sus dirigentes y los dirigentes de una empresa administrativa. Este patrón, a su juicio, se caracteriza por ser más imaginativo, flexible y con un deseo de asumir riesgos y tiene en su base la creencia sobre la oportunidad. Para las compañías emprendedoras los cambios o tensiones del mercado son considerados como oportunidades mientras para las empresas administrativas son problemas que amenazan la pérdida de poder de la empresa, aunque en su escrito no muestran evidencias científicas de ello.

El *Entrepreneur Shares Global Fund*, fondo creado para invertir en compañías emprendedoras en el mundo, considera que existen quince características que componen el perfil de las compañías emprendedoras frente a las que no lo son. Estas características son:

- Identifican oportunidades de crecimiento orgánico
- Todos los grupos de interés (empleados, inversores, proveedores, clientes) poseen un sentido de propiedad con respecto a la empresa superior a la media entre sus iguales. Sienten la empresa como si fuera suya
- Poseen bajos gastos generales y de ventas
- Poseen un retorno de inversión superior a la media entre sus iguales
- Crecimiento sostenible

- Deuda manejable
- Son activas en el desarrollo de alianzas, asociaciones u obtención de licencias.
- Sus ejecutivos tienen paquetes retributivos alineados con los resultados de la empresa
- Baja rotación entre sus ejecutivos
- Dirección transparente
- Larga permanencia en la compañía de sus ejecutivos clave
- Bajos o nulos repartos de dividendos
- Involucración familiar en el capital
- Alto margen operacional
- Poseen otras relaciones significativas con los grupos de interés (empleados, inversores, proveedores, clientes) más allá de las propias del negocio.

Para otros autores la diferencia entre una empresa emprendedora y una empresa conservadora no está en su rendimiento, pues ambas pueden ser altamente exitosas, sino está en su estrategia para alcanzar ese rendimiento (Covin, 1991). Mientras las empresas conservadoras, para el autor, suelen basar su estrategia en la eficiencia operativa y la alta variedad de productos con un gran soporte de marketing, la empresa emprendedora suele apostar por la alta calidad de producto y política de precios altos, con un gran soporte de venta y de marketing.

La empresa emprendedora tiene para Stevenson y Gumpert (1985) un patrón distinto de pensamiento, tiende a preguntarse: ¿dónde está la oportunidad?; ¿cómo puedo rentabilizarla?; ¿qué recursos necesitaré?; ¿cómo puedo hacerme con ellos?; ¿qué estructura es la mejor para ello? La empresa conservadora o administrativa, por el contrario y según los autores, se pregunta habitualmente: ¿qué recursos poseo?; ¿qué estructura determina nuestra relación con el mercado?; ¿cómo puedo minimizar el impacto de mis competidores?; ¿qué oportunidades serían adecuadas para nosotros?

Stevenson y Jarillo (1990) asocian el emprendimiento con una habilidad que poseen algunas empresas para perseguir oportunidades. En definitiva, la empresa emprendedora se siente retada por el entorno externo constantemente y le sugiere oportunidad, mientras que la empresa conservadora se siente atacada y desea protegerse o defenderse del entorno.

En definitiva, como ya concluimos en el capítulo anterior, en nuestra opinión el emprendimiento corporativo es una cuestión de comportamiento organizacional por lo que evaluaremos a una empresa como emprendedora por la evidencia de un comportamiento observable como es la orientación emprendedora. Sin embargo este comportamiento pensamos que está relacionado con otras variables internas aquí recogidas y que agrupamos en cuatro:

- la forma de orientar su estrategia,
- la forma de organizar su actividad
- el estilo de gestión marcado por sus líderes y
- la cultura de la empresa.

A lo largo del capítulo veremos pues qué relación existe entre estas variables y la orientación emprendedora. Si hay una estrategia diferenciadora en las empresas emprendedoras versus las conservadoras, si estas empresas se organizan de un modo diferente en razón de su postura emprendedora, si el estilo de gestión de sus líderes es diferente y los valores compartidos como cultura son diferentes. Es decir, si la alineación de estos elementos permite identificar un arquetipo de empresa

emprendedora y en qué medida afectan estas variables organizacionales a la orientación emprendedora.

2.3. LA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO

El primer objetivo de la empresa es tener éxito en el mercado. Una compañía puede llegar al éxito de muy diversas maneras. La elección de una de esas maneras es la elección de una estrategia. Una alternativa posible para tener éxito es el emprendimiento, la creación de nuevos negocios o la renovación de los actuales, por lo que podemos decir que aquellas empresas que han elegido el emprendimiento como vía para el crecimiento, la diferenciación o la diversificación poseen una estrategia emprendedora (G. G. Dess, Lumpkin, y McGee, 1999).

La cuestión es ¿qué estrategias son emprendedoras? ¿Cuándo podemos hablar de empresa emprendedora desde el punto de vista estratégico?, ¿Existe una estrategia mejor que otra para el emprendimiento?, ¿Cuáles son las variables estratégicas que más correlacionan con el emprendimiento? Como ya comentamos en el capítulo 1, la actividad emprendedora se ve afectada por distintas variables. Uno de estos grupos de variables es el de la estrategia de la compañía. La literatura recoge la importancia de la estrategia en cuanto que condiciona el impacto de la orientación emprendedora en el resultado de la empresa, actuando como una variable moderadora, así como la relación entre determinadas estrategias y la orientación emprendedora (Covin y Slevin, 1989; Stevenson y Gumpert, 1985; Zahra, 1991). La elección de una estrategia es por tanto algo decisivo para la configuración de la empresa emprendedora.

De manera generalizada la literatura de gestión estratégica considera que existen tres niveles de definición estratégica (Venkataraman, 1989). Nivel corporativo o global, de unidad de negocio y funcional. El nivel corporativo contempla la empresa como un todo, con sus distintos negocios y responde a cuestiones globales que afectan al conjunto de ellos. Por ejemplo ¿en qué negocios o mercados quiero estar? ¿apuesto por el crecimiento o por la eficiencia? En el segundo nivel, unidad de negocio, sin embargo, se trata de dar respuesta a cuestiones relativas a los distintos negocios que la integran, las oportunidades que se manejan o los recursos que se reservan en ese negocio en particular. Por ejemplo ¿cómo compito en este mercado? El nivel funcional se entiende como aquel asociado a un área funcional de la empresa. En este nivel la estrategia va encaminada a maximizar el valor aportado por las áreas funcionales a los negocios. Así podemos hablar de estrategia de marketing, estrategia de Recursos Humanos, estrategia de Innovación o de cualquiera de las áreas funcionales.

El proceso estratégico es un proceso de decisión por el que se analizan las alternativas existentes en base a cuestiones del entorno (como las tendencias del mercado, estrategia de los competidores, o las capacidades de la propia empresa), se analiza el impacto previsto de cada una de las alternativas en términos de resultado y riesgos y, finalmente se adoptan decisiones. Es un proceso que primeramente tiene que ver con el “qué”. Qué productos, qué mercados, qué canales, qué modelo, qué propuesta, qué recursos, qué precios,...y posteriormente con el cómo; ¿cómo lo haremos? ¿lo fabricaremos todo o subcontrataremos parte?, ¿lo distribuiremos nosotros o terceros, lo franquiciamos o desarrollamos la red propia? La estrategia supone elegir un camino por donde previsiblemente tendremos más éxito. En aquellas empresas en las que lo importante es el “business-as-usual”⁴, no existe ninguna intención de crear productos o servicios nuevos sino ser líderes en los actuales mejorando la eficiencia, la calidad o los costes. Sin embargo, en aquellas empresas en

⁴ Puede traducirse como el negocio de toda la vida.

las que existe orientación emprendedora, sus líderes encuentran la necesidad de innovar, de adoptar riesgos y de competir agresivamente en la persecución de nuevas oportunidades. La orientación emprendedora la podemos definir como una postura o una manera de entender su papel en el mercado basado en características como la autonomía, proactividad, toma de riesgos, agresividad por competir e innovación (Lumpkin y Dess, 1996). Como hemos visto anteriormente esta postura es más habitual en los entornos hostiles, heterogéneos o complejos ya que éstos ejercen un estímulo para abrir nuevos caminos al negocio tradicional.

Partiendo de nuestro enfoque de que el emprendimiento es un comportamiento organizacional que genera una capacidad distintiva, la estrategia de una compañía emprendedora debería ser una estrategia emprendedora a los tres niveles, es decir, bien de una manera tácita o explícita la estrategia debe estar alineada positivamente con la intención de emprender dado que la estrategia dirigirá todas las decisiones de la compañía incluido el emprendimiento. Pero, ¿qué estrategias en los distintos niveles se alinean mejor con la orientación emprendedora?

Comencemos por la estrategia a nivel global. La estrategia global de las empresas emprendedoras se asocia a menudo con el crecimiento, la expansión del negocio. Las estrategias han sido clasificadas según diversos criterios. Uno de ellos es el crecimiento. Si tenemos en cuenta que la elección de una estrategia supone atender la disyuntiva entre cuota de mercado y márgenes (Gupta y Govindarajan, 1984) las alternativas pueden ser: Build, Hold, Harvest y Divest. La estrategia Build es aquella que apuesta por desarrollar, crecer, crear. Ambiciona crecer y alcanzar más cuota de mercado y a cambio requiere de movilización de recursos y sacrificio en márgenes. La estrategia Hold es la que apuesta por mantener su volumen, no tiene intención de crecer. Mientras la estrategia tipo Harvest apuesta por obtener mayores márgenes de beneficio con el mismo nivel de negocio. Por último la estrategia Divest es la que apuesta por la desinversión, la venta o abandono de mercado. De todas estas posibles estrategias la que podemos decir que es una estrategia emprendedora es la estrategia de Build. Miller y Friesen (1984) encuentran que una de las mayores diferencias con otros arquetipos de empresas es precisamente que la estrategia de la empresa emprendedora está basada en el crecimiento. A priori una estrategia emprendedora está basada en crecimiento, aunque no quiere ello decir que todas las empresas que adopten una estrategia de crecimiento tengan una estrategia emprendedora, pero si existe relación entre ambas.

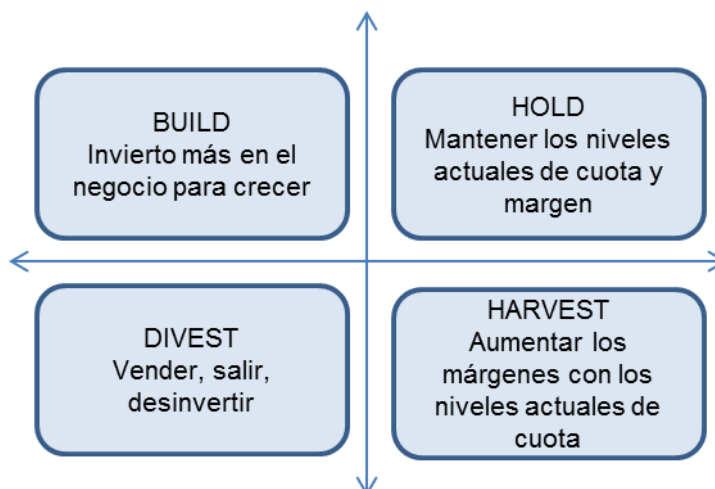


Figura 2.1 Las cuatro alternativas estratégicas
Fuente: Elaboración propia. Basado en Gupta y Govindarajan (1984)

De las alternativas estratégicas definidas por Porter (1980), diferenciación, liderazgo en costes y foco⁵, Miller (1988) evidencia que la estrategia de diferenciación, tanto en marketing como en innovación, correlaciona con entornos inciertos, impredecibles y dinámicos, existiendo una fuerte relación positiva entre la diferenciación como estrategia y los entornos complejos. Mientras que en las estrategias de liderazgo en costes y de amplia gama o larga cola observa una correlación negativa o positiva pero poco significativa. Si como hemos concluido en el apartado anterior, el entorno determina la orientación emprendedora encontrándose más emprendimiento corporativo en aquellos entornos hostiles, heterogéneos, dinámicos e inciertos, podemos esperar que la estrategia de diferenciación es una estrategia más afín a las empresas emprendedoras que otras (liderazgo en costes o de amplia gama). Por ello, estrategias de Diversificación o también llamadas de Conglomerado son identificadas habitualmente como estrategias emprendedoras (Nueno, 2009) frente a otras como pueda ser el liderazgo en costes o el Business-as-usual.

En los últimos años, sin embargo, después de la globalización la demanda global ejerce tanta presión sobre los precios que obliga a las compañías que operan globalmente a llevar a cabo estrategias de reducción de costes. Ello conlleva mantener ambas estrategias simultáneamente: la diferenciación y la eficiencia en costes. Sin embargo, esto conlleva involucrarse en procesos importantes de movilización de recursos e inversiones por lo que algunos autores cuestionan que estrategias como el liderazgo en costes no sean estrategias emprendedoras (G. G. Dess et al., 1999). Como ejemplo, la creación de factorías de software en países emergentes por parte de las grandes compañías globales de producción de software para conseguir mejoras en los precios, obligó a desarrollar una nueva forma de trabajo para poder deslocalizar e industrializar parte del trabajo de desarrollo de software. Esto requirió la adopción de riesgos, proactividad e innovación indispensable en un proceso de emprendimiento aunque su objetivo fuese la eficiencia en costes y no la expansión.

Según Jauch y Glueck (1988) existen básicamente cuatro alternativas estratégicas; la estabilidad, la expansión, los recortes y diversas combinaciones de estas. A lo largo de la vida de una empresa se suceden distintas estrategias. Incluso dentro de la misma empresa las estrategias por divisiones o mercados pueden ser diferentes, atendiendo a distintos niveles de implementación. La estrategia de estabilidad se centra en el desarrollo del negocio actual, la mejora de eficiencia operativa y el crecimiento progresivo basado en mejoras incrementales de productos o mercados actuales. La expansión sin embargo, requiere redefinir el negocio, crear nuevos productos o mercados, movilizar recursos y adoptar riesgos ante situaciones que pueden ser de gran incertidumbre. Los recortes implican la retirada, venta o reducción de operaciones en el mercado. De nuevo las estrategias expansivas son las que se relacionan con el emprendimiento.

Hitt et al. (1982) parten de esta clasificación de Jauch y Glueck y desglosan la expansión según se trate de crecimiento interno u orgánico o crecimiento externo basado en adquisiciones o fusiones. Definiendo las posibles estrategias como:

- Estabilidad: mantenerse en los mismos niveles
- Crecimiento interno: expansión basada en desarrollo propio

⁵ Por estrategia de foco se entiende la focalización en un segmento específico de mercado tanto de clientes como de productos. También se conoce en el mundo empresarial como nicho. En contraposición estaría la estrategia de amplia gama o larga cola.

- Crecimiento externo: expansión basada en fusiones, absorciones o joint-ventures
- Retirada: Reducción de operaciones e inversiones

En este caso cualquiera de las dos alternativas de crecimiento podrían estar relacionadas con el emprendimiento, ya que en cualquiera de ellas existe la proactividad y la adopción de riesgos derivada de la movilización de recursos e inversiones.

Según lo descrito hasta ahora parece que existen estrategias que a priori correlacionan mejor con el emprendimiento corporativo que otras (Miller y Friesen, 1982; Naman y Slevin, 1993). Es lógico pensar que aquellas empresas cuya estrategia es crecer o diversificarse van a comprometer más recursos, lanzarse a otros mercados u oportunidades y en definitiva desarrollar más emprendimiento que aquellas cuya estrategia, por ejemplo, sea desinvertir. Las empresas cuya estrategia sea diversificar, pondrán su énfasis en la innovación lo que acabará por llevarles a emprender. Por tanto, en la literatura se asocia a las empresas emprendedoras con estrategias expansivas, de crecimiento o de diferenciación más que con estrategias de estabilidad o competición en costes (G. Dess, Lumpkin, y Covin, 1997; Zahra y Covin, 1995). Pero en el actual contexto global, ¿qué ocurre con aquellas compañías que para conseguir un coste competitivo cambian su modelo operativo, desarrollan nuevos canales o renuevan su sistema de aprovisionamiento?, ¿no podemos decir que están siendo emprendedoras? Podría pensarse que el concepto de estrategia emprendedora es estrecho y que debería pensarse en un concepto más amplio de cara al emprendimiento corporativo (G. G. Dess et al., 1999). Dess, Lumpkin y Covin (1997) sugieren que incluso cuando se compite por costes es aconsejable adoptar una orientación emprendedora para obtener buenos resultados. Por tanto no parece que la reducción de costes o las estrategias de búsqueda de eficiencia sean opuestas a la estrategia emprendedora. En ocasiones la adopción de una estrategia puede resultar contradictoria. Esto sucede también en el caso de la empresa ambidiestra (O'Reilly y Tushman, 2004). En la empresa ambidiestra, en la que conviven los negocios consolidados en mercados maduros con la exploración de nuevos negocios emergentes, es posible adoptar ambas estrategias, de estabilidad en los negocios actuales y de crecimiento futuro en los nuevos. Esta convivencia puede tener lugar a nivel corporativo o de unidad de negocio otorgando a ambas alternativas la mayor importancia, compartiendo recursos, estructuras o liderazgo pero con enfoques claramente diferenciados.

Hoy en día se reconocen otras alternativas estratégicas, como la estrategia de game-changing⁶ (Markides, 2008) que están pasando a ser el eje central en aquellas compañías que buscan una superioridad respecto a sus competidores. Estas estrategias se caracterizan por introducir grandes innovaciones que provocan enormes cambios o reformulaciones completas en la industria. Transformar por completo el ecosistema de la industria creando un orden nuevo que se rige por reglas nuevas y por nuevos operadores. En el concepto más amplio de emprendimiento estas también pueden ser consideradas como estrategias emprendedoras ya que en su implementación se requiere de una nueva visión, gran dosis de innovación, la asunción de riesgos y la movilización de nuevos recursos para finalmente crear un dominio nuevo y un entorno organizacional nuevo (Abdelgawad, Zahra, Svejnova, y Sapienza, 2013). Según Chakravarty y Lorange (2008) la transformación es otra posible estrategia en la que no hay que elegir entre crecimiento o márgenes. La creación de nuevos negocios distintos al actual, la estrategia proactiva para migrar a nuevos mercados e ir adquiriendo nuevas competencias, pensamos al igual que los

⁶ Puede traducirse como cambio de reglas del juego de la industria.

autores, es una estrategia que impactará positivamente en el emprendimiento en la organización.

Por tanto podemos decir que a la vista de lo que recoge la literatura, existe relación entre la estrategia de una empresa y su comportamiento emprendedor. También podemos decir que hay estrategias más afines al emprendimiento que otras. A nivel corporativo y de unidad de negocio las estrategias expansivas de crecimiento, tanto basado en desarrollo de productos como en crecimiento externo, pueden considerarse estrategias emprendedoras, no así las estrategias de estabilidad o retirada del mercado. Si la estrategia global y la de negocio pueden incorporar combinaciones de estas, el resultante de la estrategia será la suma de todas ellas. Este resultante será una estrategia más o menos emprendedora en función de la importancia concedida a cada una de las estrategias parciales. Considerando que según la literatura muchas empresas configuradas como conglomerados (organizadas en diferentes unidades de negocio) no encuentran efectivo planificar una estrategia propia en cada unidad de negocio y teniendo en cuenta que el tamaño de empresas vascas puede ser muy variado, adoptamos un solo nivel en lugar de dos. Nivel al que nos referiremos como estrategia corporativa.

Como dijimos anteriormente aún hay un nivel más de definición estratégica, el nivel funcional. Al menos en lo que respecta al emprendimiento, este nivel funcional recae sobre quienes tienen la responsabilidad de liderar el proceso de Emprendimiento e Innovación. La definición de la estrategia de este proceso de emprendimiento es muy importante para garantizar su despliegue (Block y MacMillan, 1993). No basta con declarar una estrategia corporativa de desarrollo de productos, por ejemplo, para conseguirlo. Es necesario adoptar una estrategia funcional para realizar el despliegue de la estrategia corporativa definida. Tener clara la gestión de los recursos que se hará por parte de quien lidere el proceso de emprendimiento (la dirección de Innovación y Emprendimiento usualmente) es una parte importante de la estrategia funcional emprendedora. Saber cómo se va a abordar la búsqueda de oportunidades, bajo qué criterios se van a evaluar las oportunidades o cuando se considerarán interesantes para decidir seguir adelante con ellas es parte de la estrategia funcional en el proceso de emprendimiento. Cuestiones como por ejemplo cómo estructuraremos los nuevos negocios, de quién dependerán y que reportarán además de cuáles serán los criterios por los que evaluaremos su progreso y por tanto adoptaremos decisiones. No basta con definir la estrategia corporativa para conseguir implantarla (Gupta y Govindarajan, 1984).

Entendemos por estrategia emprendedora la de que aquellas empresas que además de tener una estrategia corporativa alineada al emprendimiento, tienen una estrategia funcional del proceso de emprendimiento. Así mismo, pensamos que las empresas que tienen mayor estrategia emprendedora tienen mayor comportamiento emprendedor.

Esto quiere decir que la estrategia emprendedora influye positivamente en la orientación emprendedora. Aquellas empresas que se perciben a sí mismas como emprendedoras, son proactivas, innovadoras y adoptan riesgos, también poseen una estrategia emprendedora (orientada a la expansión, crecimiento, desarrollo de productos, etc.) en todos los niveles.

La estrategia emprendedora sugiere diferentes formas para revitalizar las organizaciones y hacerlas más innovadoras (Ireland, Covin, y Kuratko, 2009). Esta es una visión que se orienta al crecimiento, abarca a toda la organización y que está intrínsecamente relacionada con un comportamiento sistemático de búsqueda y explotación de nuevas oportunidades. En esa misma línea la definen Ireland, Kuratko

y Morris (2006) cuando dicen: “es una estrategia orientada a una visión, que se basa en el comportamiento de la organización y que persigue continuamente el rejuvenecimiento de la organización definiendo el ámbito de sus operaciones por el reconocimiento y explotación de nuevas oportunidades orientadas a la innovación” (p. 11). Por ello pensamos que se relaciona muy positivamente con la orientación emprendedora.

2.4. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EMPRENDEDORA

Como ya hemos comentado anteriormente la literatura reconoce la existencia de la empresa emprendedora versus la no emprendedora. Para ello ofrece diversos puntos de vista; bien por el resultado del emprendimiento basado en la innovación (Miller, 1983), por su forma de organizarse con una determinada estrategia y arquitectura organizativa (Miller y Friesen, 1982), por su ubicación en un mercado con unas características, su comportamiento (Covin y Slevin, 1991; Slevin y Covin, 1990), el modo en que se organiza para acometer el emprendimiento (Mintzberg, 1973; Naman y Slevin, 1993), o sus normas y valores (Russell y Russell, 1992). Cualquiera que sea el punto de vista es ampliamente reconocido que el emprendimiento en la empresa posee una dimensión organizacional.

Como hemos visto a lo largo del capítulo 1 existen un grupo de factores que hemos denominado estructurales, dentro de esa dimensión organizacional, que se relacionan con el comportamiento emprendedor. Del mismo modo que con la estrategia, ocurre con la arquitectura organizativa. La empresa opera en un entorno que le condiciona en gran manera a organizarse de un modo concreto. Alineadas también estrategia y estructura deben ajustarse para trabajar de manera efectiva y generar resultados.

Al igual que Miller y Friesen (1984) pensamos que una determinada configuración hace predecir el modo que la empresa responderá al mercado. Nosotros concebimos la empresa emprendedora como aquella que posee un comportamiento emprendedor y pensamos que para ello ha organizado su arquitectura y su estrategia en aras al emprendimiento. De este modo posee una capacidad que la puede hacer diferente sobre sus competidoras. La empresa emprendedora siempre buscará oportunidades para crear negocio y crecimiento, aquella que emprende sistemáticamente, que está en constante proceso de exploración y explotación de oportunidades y su arquitectura organizativa debe dar respuesta a esa necesidad. Es posible que la empresa que quiere tener un comportamiento emprendedor, movida por ese fin, se organice de una determinada manera. Aunque cabe también decir que determinadas formas de organizarse pueden favorecer un mayor comportamiento emprendedor. En cualquier caso pensamos que arquitectura organizativa y orientación emprendedora están fuertemente relacionadas. Uno de los objetivos de nuestra investigación es conocer cómo impacta la dimensión organizacional y analizar qué diferencia a esas compañías emprendedoras de las que no lo son

Son muchas las características de la organización que la literatura reconoce guardan relación con el emprendimiento. Algunos autores hablan de arquitectura organizacional (Ireland et al., 2009), otros de la estructura (Miller, 1983), o la organicidad (Naman y Slevin, 1993), también otras características relacionadas con la organización como la disponibilidad de recursos, los sistemas de recompensa, los sistemas de comunicación y los mecanismos de control (Covin y Slevin, 1991; Jennings y Lumpkin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996). Todos ellos forman parte de lo que nosotros referiremos como arquitectura organizativa.

Nos referimos a arquitectura organizativa como la manera que la empresa tiene de organizarse para dar respuesta operativa a los retos diarios a que se expone. Sin embargo, dentro de este concepto caben muchos factores organizacionales, muchos de ellos guardan relación con el comportamiento emprendedor.

Según Ireland et al. (2003), la organización emprendedora exhibe ciertos atributos en cuanto a su estructura, sistemas, recursos, etc. que van a permitir un comportamiento emprendedor. También Ireland et al. (2009) convienen en que la organización se convierte en el vehículo en el que la condición emprendedora de los empleados encuentra su vía de expresión

La literatura recoge ampliamente multitud de factores organizacionales determinantes del emprendimiento y sus relaciones. Por ejemplo, la relación entre el diseño organizativo y el emprendimiento y su efecto en el resultado de la empresa (Covin y Slevin, 1988; Kuratko et al., 1990; Miller y Friesen, 1984; Slevin y Covin, 1990) a través de distintas características o factores descriptivos de la organización como son la organicidad, descrita por Khandwalla (1977), la estructura organizativa (Burgelman, 1983; Mintzberg y Waters, 1982), la delegación, la centralización o descentralización (Miller, 1983), la formalización (Russell y Russell, 1992), los controles, la toma de decisiones (Jennings y Lumpkin, 1989). A estos factores organizacionales se le atribuyen distintos efectos sobre el resultado de emprendimiento, efectos influenciadores (Guth y Ginsberg, 1990), efectos moderadores o mediadores (Lumpkin y Dess, 1996) y asociaciones positivas a la efectividad del emprendimiento (Slevin y Covin, 1990) o determinantes, facilitadoras o inhibidoras (Covin y Slevin, 1991). Tras la revisión de la literatura haremos una selección de aquellos factores que a nuestro juicio conforman la arquitectura propia de la empresa emprendedora. Vamos a sintetizarlos en tres.

Uno de los elementos principales de la arquitectura es la estructura, al igual que un edificio necesita el esqueleto que soportará toda su funcionalidad, la estructura representa las funciones y responsabilidades. Alrededor de la estructura se organizan los procesos que representan la actividad diaria que la empresa realiza para generar valor y bajo estos los sistemas que soportan dichos procesos. La estructura es la manera en que agrupan las tareas, las funciones y responsabilidades, quien hace qué y quien supervisa a quien, es decir lo que se conoce como su estructura organizativa. Esta estructura, además de delimitar los ámbitos de actuación y la ubicación de los recursos, definirá también la forma en que la empresa se relaciona interna y externamente, se comunica, adopta decisiones, resuelve los conflictos, es decir resuelve las preguntas: ¿a quién informo? ¿a quién solicito aprobación? o ¿a quién solicito ayuda? y también cómo se gestiona la asignación de los recursos y cómo se controla su uso y su resultado. El engranaje básico sobre el que gira la actividad.

Otro de los elementos clave de la organización de la empresa emprendedora es en nuestra opinión la disponibilidad de recursos. Las empresas más emprendedoras, recientemente, han optado por permitir a sus empleados destinar parte de su tiempo productivo a desarrollar su creatividad (Finkle, 2012). Ello ha permitido el desarrollo de nuevos productos innovadores que han generado importantes crecimientos a las empresas que lo han implantado. Uno de los elementos clave para desarrollar la creatividad es el tiempo y la creatividad posibilita la innovación (Amabile, 2005). Si la innovación es parte de la orientación emprendedora parece lógico pensar que la disponibilidad de tiempo es un elemento indispensable en una organización que desarrolle una orientación emprendedora.

Los procesos son parte importante de la arquitectura organizacional entendiéndola como la manera de organizarse la empresa. Los procesos son horizontales ya que

cruzan la organización en sentido transversal (Galbraith, 2002) y en ellos pueden participar personas de distintas unidades funcionales o departamentos e incluso jerarquías u otras unidades productivas. Por último los sistemas son el conjunto de herramientas, métodos y normas que permiten dar soporte al proceso y conseguir que éste se lleve a cabo. Por ejemplo el sistema de gestión de inversiones, o el sistema de control de inventarios. De todos los sistemas que adopta la empresa nos interesa especialmente el sistema de recompensa. Pensamos que el sistema de recompensa basado en la meritocracia, que premia el trabajo bien hecho y no los años de servicio o el escalafón, que distingue y valora los retos asumidos por el empleado, está muy relacionado con la orientación emprendedora. Pensamos que constituye un rasgo de la arquitectura propia de las empresas emprendedoras.

Por tanto lo que entendemos por arquitectura organizativa emprendedora es el conjunto de estructura, disponibilidad de recursos para emprender y sistemas de recompensa del emprendimiento. Es decir la manera de organizarse que tiene la empresa emprendedora.

2.4.1. La organicidad

La literatura conviene en separar las estructuras organizativas en dos tipos: las orgánicas y las mecánicas o burocráticas. Define las estructuras mecánicas como aquellas orientadas a la jerarquía y donde la división de la tarea está muy bien identificada, distribuyéndose la responsabilidad en varias capas o niveles. Por otro lado describe la organización de tipo orgánico como aquella en la que no existe preocupación por los límites de cada tarea. En la empresa de estructura orgánica existen menos niveles y una deliberada ambigüedad en los roles y tareas de modo que estas inconcreciones han de ser resueltas apelando a otros mecanismos “barrier-free”⁷ (G. G. Dess et al., 1999). Algunos de estos mecanismos pueden ser la fluidez de información, diversidad de canales de comunicación, actividades cruzadas, o equipos multidisciplinarios. Las estructuras orgánicas se caracterizan por ser flexibles y pueden adaptarse en función de la demanda o la situación a resolver. La organicidad es uno de los rasgos propios de la empresa que configuran su arquitectura organizacional.

La organicidad es asociada frecuentemente con pocos niveles jerárquicos, pequeñas unidades de negocio, equipos de procesos y grupos de trabajo transversales, alta delegación y descentralización, estructuras modulares, virtuales o tipo “barrier-free” (G. G. Dess et al., 1999). También con más autonomía para los primeros niveles de supervisión, eliminar roles de gestión, comunicación abierta lateral y verticalmente e incluso responsabilidad en los resultados y no en la tarea (G. G. Dess, Rasheed, McLaughlin, y Priem, 1995), en definitiva una estructura más horizontal que vertical..

Hay en la literatura sobre emprendimiento corporativo un gran consenso sobre la inoperancia de una estrategia emprendedora y una estructura al estilo mecánico o típicamente jerárquico (Burgelman, 1984; Covin y Slevin, 1988; Kuratko et al., 1990; Miller y Friesen, 1984; Mintzberg, 1979). Tal vez porque la excesiva delimitación y jerarquización de la tarea inhabilita la innovación, que es uno de los grandes pilares del emprendimiento, o porque ello dificulta la toma de decisiones y la comunicación. Pueda ser porque al ser estructuras donde todo está pensado para el mejor control, el emprendimiento se percibe como un riesgo indeseable y consumidor potencial en exceso de mecanismos de control. Lo cierto es que dotar a las organizaciones con diseños más flexibles permite crear una vía más eficiente para el emprendimiento

⁷ Se podría traducir como mecanismos rompedores o transgresores, que rompen el orden jerárquico establecido.

corporativo, por ello en general se asocia la organicidad a las empresas más emprendedoras (Ireland et al., 2009).

Slevin y Covin (1990) proponen la existencia de una relación entre la organicidad y la orientación emprendedora para que la empresa sea efectiva. Aunque no es objeto de esta tesis demostrar el efecto del emprendimiento sobre el resultado, nos parece interesante su propuesta en cuanto al encaje entre una y otra. Dado que las organizaciones tienden a ser efectivas en resultados es lógico pensar que una y otra acabarán ajustándose finalmente.

Los autores proponen cuatro tipos de empresas en función de esa relación: La burocracia eficiente, la conservadora desestructurada, la pseudo-emprendedora y la emprendedora efectiva (véase fig. 2.2). Los autores entienden que la empresa más efectiva desde el punto de vista de resultados es aquella que combina su carácter emprendedor con la organicidad. Tal es así que el aumento de la orientación emprendedora no conllevaría efectos positivos en la empresa burocrática, pero sí en la orgánica. Esto corrobora la tendencia al ajuste entre organicidad y orientación emprendedora (Slevin y Covin, 1990).

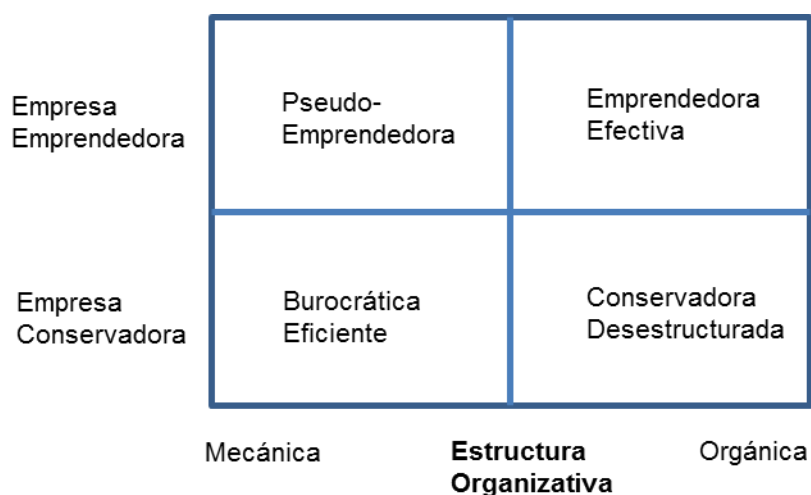


Figura 2.2 Relación entre organicidad y emprendimiento
Fuente: Slevin y Covin (1990)

Las investigaciones de Slevin y Covin no solo demuestran que existe una relación entre la mayor o menor orientación emprendedora y la mayor o menor organicidad de la compañía, sino que, además, los datos sobre la distribución de empresas en torno a una u otra tipología nos hacen pensar que la empresa emprendedora adopta una mayor organicidad.

Uno de los aspectos de la organicidad es la ubicación de la autoridad y el nivel al que se permite la participación de los empleados en la toma de decisiones (Covin y Slevin, 1989). Cuando la toma de decisiones es centralizada tan solo los altos directivos toman decisiones. En este tipo de estructuras existe una concentración de poder que relega al resto de los empleados a la ejecución de las tareas y decisiones adoptadas o en todo caso, a la opinión sobre las alternativas propuestas. Por el contrario, la empresa descentralizada es aquella en la que las personas participan de las decisiones e incluso participan en el proceso de elaboración de la estrategia.

El beneficio principal de la descentralización es que fortalece el vínculo entre la autoridad para tomar decisiones y el conocimiento necesario para tomarlas, generando también una mayor motivación entre los empleados (Brickley, 2004). En las decisiones se toma en cuenta la opinión de los expertos en lugar de la de los responsables jerárquicos. Si la empresa desea obtener el máximo del conocimiento de los trabajadores al servicio de su estrategia parece lógico que se aproveche de este beneficio y adopte una estructura descentralizada. Sin embargo, posee también algunos inconvenientes, como por ejemplo que la coordinación será más difícil o la asunción de un mayor riesgo por parte de quienes lideran.

La descentralización promueve la innovación ya que la dispersión de poder permite obtener más soporte ante proyectos innovadores y la diversidad (Finkle, 2012; Hage y Aiken, 1970; Miller y Friesen, 1984). Algunos autores explican que en las organizaciones centralizadas las nuevas ideas encuentran muchos obstáculos ya que serán sometidas a juicios y probablemente no obtendrán los recursos necesarios para salir adelante. La descentralización es un aspecto de la organicidad y está más presente en empresas emprendedoras (Burgelman, 1983; G. G. Dess et al., 1999; Miller, 1983).

Otro aspecto de la organicidad que tiene mucho que ver con el emprendimiento es la comunicación (Covin y Slevin, 1989). La comunicación consiste en el intercambio de información a través de la organización y depende en gran medida de la estructura definida. Una estructura vertical y muy jerárquica tendrá más facilidad para elaborar la información de manera vertical pero más dificultades para elaborar o difundirla de manera horizontal. También será más difícil conseguir que la información fluya en distintas direcciones, horizontal y vertical de forma combinada de manera que ante problemas o retos concreto la dificultad en la compartición de información y la lentitud motivada por la estructura hará que la respuesta sea más simple tendiéndose a optimizar los flujos y en caso contrario la respuesta será más lenta.

En la empresa emprendedora, la identificación de oportunidades implica un estado de alerta en el mercado y disponer de información del mercado, con lo que la obtención de información y la manera en que se dispone, comparte y elabora juega un papel fundamental en el emprendimiento. Covin (1991) resalta que la alta preocupación por las tendencias de la industria y las predicciones del mercado, tienen una gran importancia en la actividad emprendedora. Algunos autores han denominado *scanning*⁸ (Miller, 1983; Miller y Friesen, 1984) a la función de captación de toda la información posible del mercado actual y futuro. Son objeto de rastreo factores como los gustos, preferencias de los consumidores, modos de uso o las tecnologías actuales, así como la vigilancia tecnológica. Toda esta información permitirá detectar oportunidades futuras. Esta función de rastreo, según los autores, puede llevarse a cabo por cualquier miembro de la organización, de una manera formal o informal, y alcanzar mayor o menor parte de la organización. Cuanto más extendida esté entre la organización mayor será la información compartida. Si los flujos de trabajo son poco formales, de modo que las posibilidades de interactuar con la información obtenida alcanza al máximo número y variedad de perfiles en la organización, ello le dota a la estructura de mayor organicidad.

También la no formalización es un rasgo de la organicidad. Algunos autores definen como la existencia de mecanismos alternativos a los canales formales para la resolución de problemas en la organización (Russell y Russell, 1992). A mayor número de canales o modos informales en la organización menor formalización. Las

⁸ Se podría traducir como rastreo. Se refiere a la capacidad de obtener información relevante a las necesidades de clientes, gustos, tendencias o tecnologías.

estructuras informales permiten una mayor compartición de información, un ajuste mutuo entre iguales e incluso la co-creación de nueva información a partir de la existente, lo que facilita sin duda la resolución de ambigüedades propias de la innovación (Ven, 1986). Si tenemos en cuenta que el comportamiento emprendedor se caracteriza por ser innovador es lógico pensar que la no formalización contribuye a tener un comportamiento más emprendedor.

En las empresas con una alta formalización la información tanto de la compañía como del mercado suele estar muy custodiada existiendo recelo para su difusión y compartición. Se considera que cada persona debe manejar la información necesaria para desempeñar su tarea y poner foco en la eficiencia y que manejar información de contexto puede desenfocar a las personas de su objetivo y perder productividad. Por el contrario, las empresas con una baja formalización no ponen obstáculos a la distribución de información sobre la base de que la información estimulará a los empleados a obtener conclusiones, juzgar sobre el valor de su trabajo o la visualización de nuevas oportunidades. Es posible que una empresa tenga un alto nivel de rastreo focalizado en un departamento de inteligencia de mercado, por ejemplo, y sin embargo, sus flujos de compartición sean muy limitados. La baja formalización es una característica que combina un alto nivel de rastreo que permita la entrada de información y unos flujos de información y comunicación muy interactivos y que involucren a un gran número de personas de la organización. Una organización que maneja mucha información en manos de pocos es tan formal como la que maneja poca información en manos de muchos, de nada sirve uno sin lo otro. Algunos autores incluyen la no formalización como una característica de la organicidad (Covin y Slevin, 1989; Ireland et al., 2009).

En definitiva, pensamos que la organicidad, una de las características de la arquitectura organizacional de la empresa emprendedora, está muy relacionada con la orientación emprendedora.

2.4.2. La disponibilidad de recursos

La disponibilidad de recursos es asociada en la literatura al emprendimiento corporativo (Hisrich y Peters, 1986; Kanter, 1988; Katz y Gartner, 1988; Kuratko et al., 1990; Sathe, 1985). Se refiere al estado de los recursos humanos y materiales de que la empresa puede disponer para llevar a cabo el emprendimiento. Se entiende que es alta cuando los recursos son abundantes y baja cuando hay falta de recursos. Estos pueden ser humanos, como la dedicación por parte de las personas o los perfiles con los conocimientos adecuados, o bien recursos físicos como aprovisionamientos, redes logísticas, medios de producción, o los recursos financieros.

La literatura recoge una correlación positiva entre la alta disponibilidad de recursos y la innovación así como la disponibilidad de recursos y la actividad emprendedora (Covin y Slevin, 1991; Ireland et al., 2009), sin embargo, también existen evidencias de una correlación negativa. Tal es el caso de la gran empresa emprendedora del tipo conglomerado diversificado. El exceso de recursos puede hacer que proliferen muchas iniciativas de poca significancia (Miller y Friesen, 1984; Sathe, 1985). En este tipo de grandes empresas a menudo la creencia de abundancia de recursos hace que éstos sean derrochados, en especial si los recursos son incentivos económicos, por lo que es necesario establecer controles importantes sobre su uso.

En general puede decirse que la existencia de recursos disponibles está en la propia esencia del emprendimiento. Si la organización no es capaz de ofrecer recursos será muy difícil llevar a cabo acciones emprendedoras. Por tanto las personas se

desanimarán y optarán en menor medida a comportamientos emprendedores generando una espiral negativa que se alimentará de un menor deseo de exploración sobre las oportunidades y así sucesivamente.

De todos los recursos necesarios para el emprendimiento el más importante y sobre el que recae más literatura es el tiempo disponible. Hornsby et al. (2002) demuestran que para los mandos intermedios, percibir disponibilidad de tiempo para desarrollar nuevas ideas es uno de los factores importantes para desarrollar emprendimiento. El *organizational slack* o tiempo concedido a los empleados para desarrollar su creatividad, ha sido utilizado por algunas compañías para fomentar la innovación. Durante los años en los que han proliferado las start-ups, se ha visto la relación positiva entre el *organizational slack* o la capacidad ociosa y el comportamiento emprendedor. La primera empresa en introducirlo fue 3M que permitió a sus empleados invertir hasta el 15% de su tiempo en los proyectos que ellos desearan. Lo que resultó en un buen número de nuevos productos hoy día bien conocidos y utilizados como Post-it o la cinta adhesiva Scotch (Finkle, 2012). Google también siguió este modelo (dotando de un 20% de su tiempo a sus empleados) y muchas otras compañías de Silicon Valley.

Tal vez el hecho en sí de ofrecer capacidad ociosa no origine un mayor comportamiento emprendedor. Como venimos diciendo a lo largo de nuestra disertación, el emprendimiento es un fenómeno complejo en el que intervienen múltiples factores. Sin embargo, es un rasgo común entre las empresas emprendedoras. Es posible que aquellas personas con intención de emprender en la organización necesiten disponer de capacidad ociosa para poder hacerlo.

En definitiva, pensamos que la disponibilidad de tiempo es una característica de la arquitectura organizacional de la empresa emprendedora que está relacionada con la orientación emprendedora.

2.4.3. El Sistema de recompensa

El sistema de recompensa tiene por objeto alinear los objetivos del empleado a los objetivos de la empresa (Galbraith, 2002). Es la manera en que se concreta la relación particular entre el individuo y la empresa, cómo se esperan saldar las expectativas entre ambos. Los sistemas de recompensa no solo contemplan la compensación salarial sino muchos otros modos de retribuir el comportamiento individual deseado tanto de empleado como de directivo; bonos extra, beneficios sociales, promociones, dotación extraordinaria de recursos, formación, desarrollo profesional o participaciones en capital. Kuratko et al. (1990) recogen de la literatura que para que un sistema de recompensa sea efectivo debe basarse en objetivos, feedback⁹, en la responsabilidad del individuo y en incentivos a la contribución del resultado.

Es obvio que los sistemas de compensación tienen dos grandes objetivos: retener a los empleados más deseados y motivar a los empleados a ser más productivos, es decir a generar una mayor contribución (Brickley, 2004). Sin embargo, otros autores van más allá y defienden que el sistema de recompensa se constituye como el principal guardián de la cultura organizativa (Kerr y Slocum, 1987). Además de incitar a la consecución de resultados se trata de premiar ciertas conductas o actitudes que promueven los valores últimos de la organización. El sistema de recompensa se configura como las reglas del juego para premiar un comportamiento estratégico para la compañía y solo son efectivos si tienen sentido para quienes van orientados, en

⁹ Puede traducirse como información de retorno.

comparación con sus motivaciones personales y con otras propuestas de valor dentro o fuera de la compañía según Galbraith (2002). No olvidemos que la retribución viene determinada finalmente por el empleado, pues es éste quien acepta o no la oferta.

Pero, ¿Cuáles son los comportamientos que promueve la empresa emprendedora frente a la empresa conservadora? Las empresas conservadoras tienden a evitar el riesgo, buscan la estabilidad y la eficiencia. Los directivos en estas empresas saben que su carrera peligra cuando adoptan riesgos si los proyectos fallan. La empresa emprendedora por el contrario evita la penalización si los proyectos arriesgados fallan (Jennings y Lumpkin, 1989), promueve la adopción de riesgos y la innovación.

Numerosos estudios demuestran empíricamente que el sistema de recompensa junto con la disponibilidad de recursos son los principales determinantes del comportamiento emprendedor entre los mandos intermedios (Hornsby, Kuratko, y Montagno, 1999; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 1990; Quinn, 1985; Sathe, 1985). Por ello algunos autores proponen que la estrategia emprendedora está relacionada positivamente con la existencia de un apropiado sistema de recompensa que incentive el comportamiento emprendedor. Por otro lado la literatura reconoce que el sistema de recompensa es un factor relevante en el emprendimiento corporativo (Covin y Slevin, 1991; Hornsby et al., 2002; Ireland et al., 2009; Miller y Friesen, 1982).

La situación a la que se enfrenta la empresa emprendedora es que su propuesta de valor puede ser comparada con el resultado esperado del emprendimiento a título individual, lo que tiene un mayor riesgo para la empresa que el solo hecho de perder al empleado; perder el negocio. Por tanto pensamos que el tercer elemento clave para definir la arquitectura organizacional de la empresa emprendedora es cómo premia este comportamiento emprendedor.

El sistema de recompensa debe ser tal que reconozca tanto el resultado como el proceso. Es muy frecuente que en las empresas se premie solo el resultado. El efecto de esto es que implícitamente se está castigando el error, el intento. Para crear un clima en el que los empleados se estimulen a emprender es necesario que tengan la creencia de que el sistema premia su participación y que existen retos en su puesto de trabajo. El sistema de recompensa debe premiar no solo con beneficios económicos sino también con reconocimiento interno y externo, lo que reforzará las actitudes individuales, y por otro lado el proceso colectivo, es decir el trabajo en equipo, fundamental para la sostenibilidad del emprendimiento a largo plazo (Ireland, Kuratko, y Morris, 2006).

En definitiva, pensamos que el sistema de recompensa forma parte de la arquitectura organizacional de la empresa emprendedora y está relacionado con la orientación emprendedora.

Entendemos que tanto la organicidad como la disponibilidad de tiempo y el sistema de recompensa conforman la arquitectura organizacional que distingue a una empresa emprendedora. Tal y como recogen Ireland et al. (2009), la arquitectura organizacional emprendedora es el contexto en el que la estrategia emprendedora se convierte en un comportamiento emprendedor.

Pensamos que aquellas empresas que tienen una mayor arquitectura organizacional emprendedora tienen mayor comportamiento emprendedor. Ello quiere decir que la arquitectura organizacional emprendedora influye positivamente en la orientación emprendedora. Aquellas empresas que se perciben a sí mismas como emprendedoras, son proactivas innovadoras y adoptan riesgos, también poseen una arquitectura organizacional emprendedora, es decir mayor organicidad, mayor

disponibilidad de tiempo para emprender y un sistema de recompensa que premia el mérito.

2.5. ESTILO DE GESTION EMPRENDEDORA

De todos los elementos de la dimensión organizacional la literatura reconoce un destacado papel en el desarrollo del proceso emprendedor a sus líderes. Las actuaciones y decisiones, la manera que tienen de ejercer su liderazgo, la motivación e influencia que generan en sus colaboradores guarda mucha relación con el emprendimiento. A la manera de gestionar que tienen aquellos líderes de las empresas emprendedoras se ha convenido en llamar el estilo de gestión emprendedora. Podemos decir, que es aquel estilo de gestión en el que los líderes promueven las características de la orientación emprendedora como son la vocación por innovar, la proactividad y la adopción moderada de riesgos (Miller, 1983). Dos de los más señalados autores en esta materia, Stevenson y Jarillo (1990), convienen en señalar que el estilo de gestión emprendedora es aquel que permite crear un entorno propicio para la detección de oportunidades, que motiva y anima a que se exploten esas oportunidades y que facilita el éxito de su explotación poniendo los recursos que necesitan a su alcance.

La influencia de las actuaciones de los líderes se da en todos los niveles de gestión implicados. Muy recientemente Kuratko y Audretsch (2013) recogen todas las investigaciones realizadas hasta el momento en este ámbito, destacando que los líderes poseen un papel crítico, tanto en los niveles máximos de dirección, como en los intermedios y hasta en los primeros niveles de supervisión, si bien los papeles son claramente diferentes.

El estilo de gestión viene marcado por los altos directivos. Los máximos responsables en la dirección corporativa son quienes, con su ejemplo, marcan la pauta a seguir a los demás niveles de gestión. El liderazgo encierra múltiples estilos que tienen consecuencias diferentes en la empresa (G. G. Dess, Peng, y Lei, 2013).

Pero ¿hay algún estilo de liderazgo más proclive a la generación de la orientación emprendedora? No existe apenas literatura que relacione un estilo de liderazgo, transaccional, transformacional o burocrático, con el emprendimiento. Estamos seguros de que habrá en un futuro inmediato un mayor desarrollo de la investigación en este campo, dada la importancia que se les concede a los mandos en el desarrollo de empresas emprendedoras. Parece lógico pensar que si se trata de inducir a la organización a un comportamiento innovador, proactivo y que adopte riesgos, exista una mayor relación con aquellos estilos de liderazgo que promueven el desarrollo de capacidades, la tolerancia al error o la concesión de mayor autonomía a los empleados, tan necesaria para desarrollar la creatividad o la iniciativa. La literatura sobre liderazgo describe el liderazgo transformacional como aquél en el que el líder estimula a los colaboradores a pensar por sí mismos, encontrar las soluciones a los problemas, cuestionar el *statu quo* y a ser creativos, ofreciendo su soporte de manera individualizada, entusiasta y enérgica (Bass y Bass, 2008). Un liderazgo inspirador en el que el líder es capaz de ofrecer una visión compartida ilusionante del futuro de la compañía en la que el empleado se ve conectado. De otro lado el liderazgo transformacional ofrece un modelo a seguir basado en el respeto y la confianza, el seguimiento de estándares éticos y el sacrificio del bien personal por el bien común. Algunas investigaciones recientes vinculan positivamente el estilo de liderazgo transformacional con el comportamiento intraemprendedor (Moriano, Molero, Topa, y Lévy-Mangin, 2014).

Las funciones desempeñadas por los líderes en el proceso del emprendimiento han sido ampliamente descritas en la literatura (Block y MacMillan, 1993; Chakravarthy y Lorange, 2008). Por un lado son quienes lideran el proceso de definición y construcción de la estrategia, por lo que, desde el punto de vista de emprendimiento, en ellos reside la mayor responsabilidad de crear una estrategia emprendedora. Reconocer la posibilidad de crear nuevos negocios, la necesidad de transformar los existentes, de desarrollar nuevos productos, servicios o mercados como una vía de crecimiento o de creación de ventaja competitiva (Burgelman, 1984; Kuratko, Ireland, Covin, y Hornsby, 2005) es incorporar la óptica emprendedora a la visión estratégica. Impulsar esa estrategia emprendedora es una labor diaria que se ve reflejada en la toma de decisiones.

Adicionalmente, corresponde a la alta dirección el papel de facilitador o creador del contexto organizativo para desplegar la estrategia, esto es generar el entorno necesario para que el emprendimiento sea posible (Ireland et al., 2009). Este contexto se podría concretar no solo en el *momentum* (Block y MacMillan, 1993) sino también en crear la arquitectura organizacional idónea para que las tentativas de emprendimiento no encuentren barreras. La estructura y mecanismos de comunicación, que conforman la organicidad, la disponibilidad de recursos o el uso apropiado de la recompensa. Quienes tienen en su mano definir estos elementos son precisamente los líderes, los miembros de la alta dirección. Por otro lado adoptan la responsabilidad de marcar las pautas de comportamiento a los niveles inmediatos, pautas que favorezcan la innovación, la proactividad, la asunción de retos y riesgos.

Algunos autores les otorgan la creación de capacidades distintivas ante la oportunidad como visionar, seleccionar, dar forma y sincronizar su lanzamiento, en interrelación con los intraemprendedores (Abdelgawad et al., 2013). Donde visionar supone imaginar que ciertas opciones son posibles, seleccionar es elegir aquellas que se encuadran mejor en nuestro posicionamiento estratégico, dar forma consiste en transformar los recursos para la explotación de la oportunidad y sincronizar es encontrar el momento temporal en el que la oportunidad cobra más sentido de negocio.

En los niveles intermedios de la organización los líderes adoptan el papel de los verdaderos agentes del cambio. Debemos tener en cuenta que sobre ellos pivota tanto la estrategia marcada en los niveles más altos como a su vez la operación desarrollada en los niveles más bajos, niveles desde donde surgen las iniciativas emprendedoras (Burgelman, 1983). Ellos tienen el papel de acoger y dar soporte a las iniciativas emprendedoras, lo que supone escuchar, entender las propuestas, ver las oportunidades, lo que implica dinamizar entornos de comunicación y co-creación, proporcionar información que permita conocer suficientemente el mercado y las tendencias o lo que hacen nuestros competidores. Cuanto mayor sea el conocimiento de los empleados, más efectivo será el proceso innovador (Amabile, 2005) y de exploración de nuevas oportunidades.

Por otro lado, a los niveles intermedios de gestión corresponde comunicar de forma efectiva lo que en los niveles más altos haya sido definido en cuanto a estrategia, a la vez que estimular a los siguientes niveles a la innovación y a la adopción de riesgos. Conseguir su participación activa es clave y es posible a través del uso efectivo de la recompensa. También corresponde a los mandos intermedios dar forma, pulir o refinar estas iniciativas para adecuarlas a la estrategia de la organización (Kuratko y Audretsch, 2013) y conseguir que prosperen aportando resultados a la compañía. Debemos tener en cuenta que en ocasiones estas propuestas pueden resultar heterodoxas, disparatadas o extremadamente disruptivas y resulta difícil apoyarlas.

En cuanto a los recursos, es función de los mandos intermedios identificar los recursos necesarios, conseguirlos y asignarlos a quienes participan de las iniciativas emprendedoras para perseguir la oportunidad (Kuratko et al., 2005).

También son funciones de los mandos intermedios patrocinar estas iniciativas dentro de la organización para conseguir los apoyos de los niveles directivos más altos, y su atención cuando esta sea necesaria. Cuidarlas y protegerlas de posibles amenazas, como la falta de dedicación de las personas implicadas originadas por otras urgencias en el negocio o del boicot por parte de otras unidades de la organización que vean estas oportunidades como un riesgo potencial para su cometido. Por ejemplo, si el desarrollo de un producto va a poner fin a la línea de producto actual es posible que algunos empleados sientan la amenaza de verse desplazados de la organización y no se muestren muy colaborativos con el proyecto de desarrollo del nuevo producto. Son los niveles intermedios quienes tendrán que defender estas iniciativas de cuantas amenazas o impedimentos surjan a lo largo de su ciclo de vida.

En los primeros niveles de gestión o niveles operativos es donde se da la experimentación directa con las iniciativas emprendedoras, tanto la exploración como la explotación de nuevas oportunidades. Según Floyd y Lane (2000), es en los primeros niveles de gestión en donde se realizan el ajuste y la conformación de los tres subprocesos en los que se subdivide el proceso de renovación estratégica: el despliegue de recursos, el comportamiento adaptativo en el que se cuestionan las competencias actuales y comienza a emerger nuevas capacidades y el de la experimentación. Aunque estos subprocesos hayan sido definidos en niveles más altos de la dirección es en los primeros niveles de gestión donde se insta a los empleados a experimentar con los nuevos recursos y donde se lleva a cabo el desarrollo de las nuevas capacidades.

Recientes investigaciones apuntan acerca de otras funciones de los directivos relacionadas con la importancia de las redes de relaciones en el desarrollo del emprendimiento corporativo. Las redes relacionales o *Networking*¹⁰ tanto personales, de las personas que participan de programas de intraemprendimiento, como organizacionales o de relaciones dentro de la compañía, son importantes en el desarrollo de emprendimiento corporativo (Kelley, Peters, y O'Connor, 2009). Esto pone de manifiesto la existencia de otras funciones relevantes en los niveles de gestión que tienen que ver con la creación de emprendimiento. Estas funciones van desde el cultivo indirecto de esas redes, es decir fomentar y alentar a las personas que lideran programas de intraemprendimiento a que contacten con otras personas de la organización o fuera de ella creando su propia red, como la intermediación directa por parte de los directivos en la conexión de los intraemprendedores con la red interna de la organización, en la que se hallan los propios directivos. Cualquiera de las funciones de cultivador o de intermediador definidas por Kelley et al. (2009) son necesarias para facilitar el emprendimiento corporativo, incluso la de enseñar a los niveles más bajos la capacidad de relacionarse dentro y fuera de la organización con el propósito de conseguir avances en su proyecto empresarial, bien sea para conseguir recursos, apoyos o *feedback*¹¹.

Por tanto, los distintos niveles de mando adoptan distintos papeles en el emprendimiento corporativo, y también perciben de forma diferente la mayor o menor importancia de algunos factores en el proceso emprendedor.

10 Puede traducirse como Red de contactos.

11 Puede traducirse como retroinformación o información de retorno.

De todas las características del ejercicio de liderazgo, la literatura hace especial hincapié en la importancia que cobra el soporte de la dirección en el emprendimiento (Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 1990), como un aspecto clave para que este se lleve a cabo.

El deseo de la alta dirección de promover actividades emprendedoras, reconocer las ideas innovadoras y ofrecer los recursos y el apoyo necesario para que éstas salgan adelante, son actuaciones distintivas de los líderes en las empresas que favorecen la innovación. El fomento de las nuevas ideas, promover espacios para la creatividad, y otorgar autonomía a los empleados para enfrentarse a los retos de su trabajo son clave para no matar la innovación (Amabile, 2005).

Por otro lado, si los líderes son más tolerantes al error, las personas se animarán a adoptar riesgos y pondrán en evidencia comportamientos más emprendedores que si los errores traen consecuencias fatales, en cuyo caso los empleados no se arriesgarán. La adopción de riesgos por parte de los empleados dependerá en gran medida de la tolerancia al error que posean los líderes. Si los empleados interpretan que el entorno es seguro y el error se permite, ante nuevas iniciativas propuestas se atreverán a proponer o a liderar estas iniciativas ya que no tendrá consecuencias nefastas en caso de fallo. Por el contrario si el error no se permite y las consecuencias pueden acarrear la pérdida de empleo o cualquier otra situación adversa para el empleado, este no correrá riesgos.

Entendemos por tanto que el soporte de la dirección es un aspecto que nos permitirá medir el estilo de liderazgo que distingue a una empresa emprendedora. Pensamos que aquellas empresas en las que hay un mayor soporte de la dirección a las actividades emprendedoras tienen mayor orientación emprendedora. Ello quiere decir que el soporte de la dirección influye positivamente en la orientación emprendedora. En aquellas empresas que se perciben a sí mismas como emprendedoras, son proactivas innovadoras y adoptan riesgos, sus líderes ofrecen un mayor soporte a las actividades emprendedoras.

Pero, ¿qué es lo que hace que determinados líderes independientemente de su nivel adopten un estilo de gestión emprendedor? Algunos autores convienen en señalar como antecedentes de esa conducta la existencia de creencias y valores propios de la persona que lidera (Covin y Slevin, 1991; Ireland et al., 2009). La opción en sí misma de un liderazgo emprendedor al máximo nivel es una elección estratégica. Dicho estilo de gestión va transmitiéndose en cascada a lo largo de toda la cadena de liderazgo creándose un estilo de gestión emprendedora (Fayolle, Basso, y Legrain, 2008). Todo esto alimenta algunas de nuestras hipótesis sobre la importancia de los factores individuales en el emprendimiento corporativo o sobre la importancia de la presencia entre los líderes de ciertos valores que fomenten la autonomía o la autodirección y la innovación. De todo ello hablaremos en el siguiente capítulo en el que desarrollaremos la influencia de la dimensión individual.

2.6. CULTURA EMPRENDEDORA

2.6.1. La cultura en la organización

Hoy en día cada vez es mayor el papel reconocido a la cultura organizativa en el desempeño de una compañía y en sus resultados. Aunque en ocasiones aún se puedan calificar de asuntos de menor importancia por parte de algunos líderes, lo cierto es que la cultura de una organización es crucial en el desarrollo y la supervivencia de la empresa.

El concepto de cultura organizacional es relativamente nuevo en el ámbito de la gestión empresarial. Surge a finales de los 70 principios de los 80 quedando hoy día aún mucho por investigar en este tema y más aún en el ámbito del emprendimiento corporativo. La cultura se podría definir como el conjunto de valores, creencias y normas implícitas que permiten al grupo elaborar un comportamiento organizacional determinado. Según la definición de Schein (1985): “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (p. 9).

La cultura es necesaria en una organización por muchas razones pero sobre todo porque ayuda a interpretar la realidad que rodea a la empresa proporcionando sentido del orden y la lógica que va a regir la vida en la empresa. Ello otorga a su vez la seguridad que permite a un grupo avanzar en la toma de decisiones y en consecuencia avanzar hacia la acción. Según Robbins (1999) la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura en la empresa integra a un grupo humano transmitiendo sentido de identidad colectiva, así como reglas que posibiliten interpretar la realidad e identificar los límites para actuar en consonancia con lo que se espera de ellos como empleados. Mediante la cultura se enseña también a los nuevos miembros que se incorporan, se facilita la operativa diaria encaminada a la consecución de unos objetivos comunes, se agiliza la toma de decisiones, y se facilita la transmisión de la misión de la empresa y su interiorización por parte de todos los trabajadores estableciéndose un sistema de control implícito o sistema natural de auto-regulación de la empresa que le sirve de guía para actuar de acuerdo con sus principios estratégicos. A menudo se habla de ella como “shared values”¹² (Modelo de las 7S de McKinsey), refiriéndose a aquello que une y alinea a todos los miembros de la organización en la misma dirección. Por esta razón es tan importante para la empresa que la cultura se construya sobre la base de su estrategia, misión y visión, y exista coherencia entre estrategia y cultura. No quiere ello decir que cada individuo tenga esa misma escala de valores personales, pero el empleado se encuentra más identificado y comprometido con la empresa si existe una cierta alineación entre sus valores personales y los que comparte la organización (Guth y Tagiuri, 1965).

La cultura también es interpretada por algunos autores como un sistema de control social por el cual las personas de una determinada empresa son capaces de interpretar actitudes y comportamientos apropiados o inapropiados ante una determinada situación (O’Reilly, 1989). Un sistema de normas implícitas y expectativas acerca del comportamiento esperado en cada momento en la organización, basado en los valores y el propio estilo que caracteriza a la empresa. Por ejemplo si los empleados pueden hacer propuestas o tomar iniciativas sin que se lo requieran formalmente los supervisores, o si replicar o debatir ante una diferencia de

¹² Se puede traducir como valores compartidos, en referencia al conjunto de valores que los individuos de una organización mantienen en el ámbito de las decisiones o comportamientos que adoptan cuando actúan en nombre de la empresa.

criterio es lo correcto o no, dependerá de si prima más el valor de la libertad de pensamiento o el de la conformidad con la jerarquía.

La mayor importancia de la cultura radica en que posibilita el desarrollo de la estrategia a toda la organización. Una vez la empresa define su estrategia de forma implícita o explícita es necesario que las personas se alineen en la consecución de esa estrategia, de modo que las normas que permitan evaluar los comportamientos aprueben aquellos en consonancia con la estrategia o descarten los que no ayudan a conseguirla. Para implementar una determinada estrategia es necesario desarrollar una determinada cultura (O'Reilly, 1989). Si la empresa en su devenir decide cambiar de estrategia debería considerar seriamente adaptar su cultura a la nueva estrategia. De no ser así, el cambio en la estrategia será infructuoso. Esto es algo poco frecuente en las organizaciones, los máximos dirigentes suelen prestar más esfuerzos en definir la nueva estrategia que en implantar los cambios necesarios en la cultura de la empresa que permitirán lograr alcanzar la estrategia definida.

Pero, ¿qué papel juega la cultura en la consecución del emprendimiento corporativo? La literatura reconoce al menos un papel moderador a la cultura en la generación de emprendimiento (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996). Para estos autores, poseer una cultura emprendedora no genera emprendimiento per sé pero sí posibilita que las actitudes emprendedoras de sus empleados se lleven a cabo y por tanto se produzca el emprendimiento. Actitudes que no aflorarían en el seno de otra cultura no emprendedora o tradicional. Por tanto, a la cultura se le reconoce un poder tanto potenciador como inhibidor del emprendimiento (Kuratko y Montagno, 1989), influyendo positivamente en aspectos como la innovación (Pizarro, Real, y De la Rosa, 2011), la adopción de riesgos, o la toma de iniciativas. Del mismo modo los sistemas de recompensa que existan en la organización permitirán que se desarrollen determinadas conductas o actitudes ya que las personas realizan aquello por lo que se les premia (Naffziger, Hornsby, y Kuratko, 1994; O'Reilly, 1989; Russell y Russell, 1992).

Hemos visto la importancia de la cultura en la organización así como los elementos que componen la cultura organizativa. Si tenemos en cuenta que el emprendimiento corporativo es una cuestión de comportamiento organizacional (Drucker, 2009; Gartner et al., 1992; Guth y Ginsberg, 1990; Hornsby et al., 1993; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983), podemos afirmar con rotundidad que existe ese conjunto de valores y creencias que conforman la cultura emprendedora. Nuestro objetivo en este apartado es entender qué define a una cultura organizativa como emprendedora, por tanto qué valores y creencias comúnmente aceptadas se instauran en las organizaciones emprendedoras.

En el entorno empresarial la respuesta emprendedora puede verse influenciada por otros elementos como ya hemos dicho, estrategia de la compañía, estilos de mando, estructuras y sistemas de la organización que lo pueden amplificar o hacer más eficiente, pero debemos tener en cuenta que el emprendimiento es en primer lugar una acción individual y como tal parte del individuo en sí, pero donde anida o no realmente es en la cultura de la organización (Russell, 1989). Poco importa que la estrategia de la compañía o que las estructuras estén preparadas para emprender, si la cultura de la empresa no acepta los comportamientos individuales emprendedores y los potencia. Cómo sean percibidas por los demás individuos esas conductas emprendedoras y cómo son interpretadas, aprobadas y apoyadas por los directivos, será decisivo para que las personas con rasgos emprendedores ante situaciones concretas adopten una actitud emprendedora. La aprobación por parte de los empleados y directivos se da habitualmente cuando los valores que se evidencian en esas conductas están alineados con los valores de la compañía o con los de los directivos. Según Rockeach

(1968) aceptamos aquello que está en consonancia con nuestros valores. Por tanto la cultura creada en la organización alrededor del emprendimiento y compartida por todos será el tejido que hará posible la manifestación de conductas emprendedoras individuales.

2.6.2. La cultura emprendedora

¿Pero cómo definiríamos la cultura emprendedora? La literatura recoge distintos tipos de cultura organizativa entre las organizaciones (Cameron y Quinn, 1999; Cooke y Lafferty, 1987; Handy, 1993). Según Handy (1993) existen cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo de la importancia que se otorga a elementos como el poder, los roles, las tareas o las personas (ver figura 2.3). Basado en esto, el autor diferencia entre:

1. La cultura del poder, se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. Todo gira en torno a las figuras que representan el poder y las tareas son consideradas órdenes.
2. La cultura basada en el rol, es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
3. La cultura por tareas, está fundamentalmente apoyada en el trabajo, proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
4. La cultura de personas, es aquella en que el individuo es lo primero. Todo gira en torno a las personas. Las personas acumulan mucho conocimiento o prestigio y se tiene en cuenta su desarrollo profesional. Se pone énfasis en los individuos que integran la organización antes que en la organización.

¿Es posible que una empresa pueda tener una orientación emprendedora y a su vez adoptar cualquiera de las cuatro culturas anteriormente descritas?, ¿cuál de ellas está más relacionada con el emprendimiento?

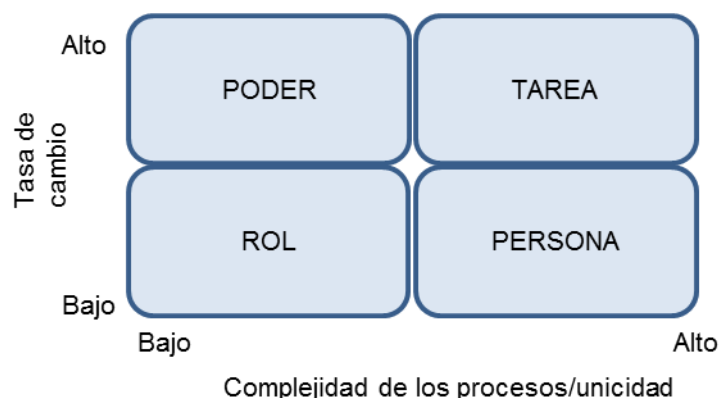


Figura 2.3 Tipos de cultura organizativa. Modelo de Handy
Fuente: Handy (1993)

En la cultura del poder, dependerá de si sus mandatarios son o no emprendedores y seguramente serán quienes adopten las decisiones de emprender sin tener en cuenta las opiniones de los empleados. Mucho menos sus ideas. Tanto la identificación de las oportunidades como su valoración y su puesta en marcha estarán muy concentradas en aquellos que representen el poder, asumiendo ellos mismos la responsabilidad del éxito o el error. Es poco probable que en esta cultura los líderes se empeñen en crear un entorno donde se posibilite a los demás tomar iniciativas emprendedoras. Estas solo quedarán restringidas a quienes la gobiernan.

En la cultura de rol estas actividades estarán a menudo reservadas a quienes tengan este rol en la organización, el departamento de I+D+i o el de nuevos negocios, apartando claramente al resto de la organización. En este caso cuentan las ideas de los individuos pero solo los de aquellos que estén en ese rol concreto. Las decisiones últimas son tomadas por la dirección pero las propuestas e ideas pueden surgir en otros lugares de la organización.

En la cultura orientada a la tarea es posible la participación de las personas en la actividad emprendedora. Entre las tareas encomendadas a cada trabajador puede estar la de proponer nuevas ideas o proyectos e incluso, dependiendo de sus conocimientos o posición, la de liderarlos. La resolución de problemas, alcanzar resultados y tomar iniciativas son características de esta cultura. En este tipo de cultura es posible lanzar iniciativas emprendedoras en las que estén trabajando de forma activa trabajadores de cualquier posición y rol. La empresa está preparada para organizar proyectos con un objetivo identificado, siempre que hayan surgido ideas o bien en el seno de un departamento o propuestas por la dirección.

La cultura orientada a las personas cree en las personas como valor diferencial. Por tanto es en esta cultura en la que existe un mayor interés verdadero en la participación de todas o gran parte de las personas de la organización. En la creencia de que cada persona es un ser único capaz de desarrollar mucho más que la simple tarea asignada y de que es quien posee más conocimientos y capacidades que le hacen única. En este modelo de cultura será probable ver a cualquier trabajador realizar propuestas de ideas de mejora o de innovación, porque en la cultura orientada a las personas cada persona tiene autonomía no solo de acción sino de pensamiento y se considera que es posible que cualquiera en la organización tenga una idea que cambie el curso de su empresa.

Si entendemos que el emprendimiento a nivel organizativo es un comportamiento organizacional y este se manifiesta en la orientación emprendedora, en él juegan un importante papel las personas. Tal vez en la cultura de tarea se desarrolle la proactividad, necesidad de conseguir un objetivo, pero para que exista innovación es necesario creer en las personas y sus motivaciones intrínsecas (Amabile, 2005). Zahra (1991) también encontró evidencias de relación positiva entre la cultura centrada en las personas y el emprendimiento. En nuestra opinión, es la cultura orientada a las personas la que mejor se relaciona con la empresa emprendedora, la que se relaciona positivamente con una orientación emprendedora. Por ello adoptaremos como punto de partida la cultura centrada en las personas para llegar a construir lo que para nosotros representa la cultura emprendedora.

Las teorías más significativas sobre modelos de cultura han sido contrastadas por Duobiené (2008) con los rasgos que definieron Cornwall y Perlman (1990) como propios de una cultura emprendedora, resultando ser que, en todos ellos, existe algún arquetipo que responde a estos rasgos. Estos rasgos son:

- Tolerancia al riesgo
- Respeto a la tarea propia
- Ética, confianza y responsabilidad
- Importancia de las personas
- Reconocimiento emocional
- Satisfacción en el trabajo
- Liderazgo
- Foco en el valor para el cliente
- Atención al detalle final
- Efectividad y eficiencia

Así pues en nuestro concepto de empresa emprendedora existirá sin lugar a dudas una cultura emprendedora que a buen seguro estará basada en las personas.

Según los cuatro tipos de cultura definidos por Cameron y Quinn (1999) la cultura adhocrática es la que mejor podríamos relacionar con la cultura emprendedora. El modelo que proponen los autores clasifica las distintas culturas de empresa en función de dos ejes: Flexibilidad y foco (véase fig. 2.3). La flexibilidad entendida como la capacidad de adaptarse, la discrecionalidad o el cambio frente a la estabilidad y el control de la compañía. El foco se refiere al punto de interés de la empresa y puede ser externo cuando su máximo interés está en el mercado, los clientes y competidores o interno si su máximo interés está en la compañía, sus procesos, procedimientos y sistemas. La cultura adhocrática se caracteriza por estar abierta al cambio y orientada al exterior es la que fomenta valores como la creatividad y la asunción de riesgos y por ello posibilita que se dé el emprendimiento versus otros tipos de cultura. La flexibilidad o falta de formalidad promueven la libertad y la creatividad mientras la existencia de reglas excesivas inhibe la participación y la capacidad de adoptar riesgos, como ya vimos al hablar de la arquitectura organizacional.

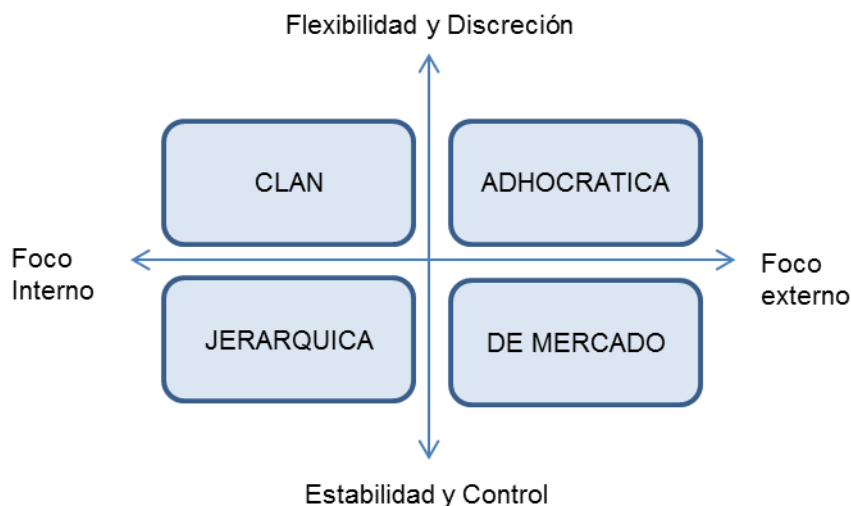


Figura 2.4 Tipos de Cultura Organizativa según Cameron y Quinn
Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Pero ¿qué hace que una cultura sea emprendedora?, ¿cuáles son los valores distintivos de una cultura que es emprendedora versus otra que no lo es?

Existen pocas referencias a la cultura emprendedora en la literatura y menos aún definiciones. La cultura emprendedora está vinculada a entornos creativos y dinámicos donde la organización promueve la incitativa individual, la autonomía y la toma de decisiones participativa con asunción de riesgo, tolerando el fracaso como aprendizaje y con sistemas de recompensa que premian no solo el resultado sino también la experimentación (Cameron y Quinn, 1999). La cultura emprendedora, para algunos autores, es una forma de pensar y de actuar compartida que se basa en unos valores, creencias y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios en la organización (Pizarro et al., 2011), una cultura que destile una actitud innovadora en todos sus miembros y que aliente a la propuesta de nuevas ideas y la toma de iniciativas (Russell y Russell, 1992). En definitiva es una cultura que posibilita el emprendimiento dentro de la organización y para la organización.

La literatura habla sobre los elementos característicos o normas de la cultura emprendedora, no sobre los valores. Así Russell (1999) manifiesta que los elementos que definen la cultura que correlaciona con el emprendimiento son:

- Valor de la innovación
- Creatividad
- Búsqueda de recursos externos
- Soporte a la obtención de recursos
- Compartición de Información
- Tolerancia al riesgo
- Apertura a nuevas ideas
- Soporte a la implantación de innovación

La cultura será más o menos emprendedora en función de las creencias y valores existentes entre sus miembros, y entre sus directivos, alrededor de conceptos como los que describe Russell (1999): la innovación, la creatividad, el riesgo o la apertura a nuevos métodos, ideas o recursos. Todas las variables descritas por el autor guardan cierta relación con las características de la orientación emprendedora, a saber: innovación (valor de la innovación), proactividad (apertura a nuevas ideas, compartición de información), riesgo (tolerancia al riesgo) o autonomía (creatividad, búsqueda de recursos con el soporte a la obtención de recursos por ejemplo). Todos estos elementos descritos por Russell están muy presentes en la propia definición de emprendimiento que hemos adoptado en esta disertación y hemos descrito en el Capítulo 1 como “la actividad o proceso dentro de la empresa que consiste en movilizar u organizar recursos en torno a una idea que constituye una nueva oportunidad de negocio y con el objeto de crear valor” (p. 40). Por tanto, en nuestra opinión estos elementos se puede decir que soportan muy bien el comportamiento emprendedor.

En nuestra opinión todos estos elementos pueden darse en otro tipo de culturas sin ser emprendedoras a excepción de la tolerancia al riesgo. Si relacionamos estos elementos de nuevo con las características de la orientación emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996) encontramos que la tolerancia al riesgo es específico del emprendimiento. La orientación al cliente, o a la eficiencia, o a la excelencia bien pueden ser aspectos clave en una cultura de competencias (Zwell, 2000) o de una cultura de tarea (Handy, 1993) o de mercado (Cameron y Quinn, 1999), no necesariamente emprendedora. Si bien es verdad que reconocemos un valor adicional a la orientación a las personas dado que a pesar de que también es un rasgo común a

otras culturas y no específico de la cultura emprendedora, en los estudios realizados por Zahra (1991) se ha encontrado una correlación positiva entre esta variable y el emprendimiento. En buena lógica, si la cultura se basa en que la persona es un valor, serán consideradas las ideas, nuevos métodos o creatividad que requiere la innovación contenida en el emprendimiento. Por tanto será un elemento básico en la cultura emprendedora la aceptación de que cada persona es diferente y posee una forma distinta de ver la vida.

Ireland, Kuratko y Morris (2006), describen un marco para el desarrollo de emprendimiento corporativo en el que la cultura organizativa tiene un papel fundamental y que aporta algunos elementos novedosos. Se basa en los siguientes elementos distintivos:

- Aprendizaje emprendedor
- Equilibrio entre el individuo y el colectivo
- Énfasis en la excelencia
- Compromiso emocional
- Libertad para crecer y errar
- Énfasis en el resultado frente al proceso
- Celebrar la innovación
- Insatisfacción sana y sentido de urgencia
- Foco en el futuro

Destaca como elemento novedoso el equilibrio entre el individuo y el colectivo. Las investigaciones de Morris et al. (1993), avalan que a mayor presencia de valores de tipo individualista mayor presencia de emprendimiento. Sin embargo, existe un punto óptimo de equilibrio entre los valores individualistas y los colectivistas en el que el emprendimiento se maximiza. Por tanto a pesar de que el emprendimiento depende en gran medida del emprendedor a título individual, la viabilidad de las ideas y la supervivencia del emprendedor son mayores en entornos en los que hay unidad y consenso respecto al emprendimiento. Esto le confiere a este rasgo una peculiaridad importante a la hora de definir o crear la cultura emprendedora a nuestro modo de ver y en particular distingue al emprendimiento individual del corporativo.

Siguiendo a Ireland, Kuratko y Morris (2006) los valores individuales como la autodirección, la autonomía, o independencia son necesarios para que el individuo tenga una actitud positiva respecto al emprendimiento. Por otro lado, si solo se dan valores individuales, solo se sentirán recompensados al obtener beneficio a título individual. Los valores colectivos como la participación, cooperación, intercambio o el sentido de pertenencia, harán que se dé una subordinación del beneficio individual sobre el colectivo. El individuo que se siente parte del grupo deseará trabajar en equipo y el liderazgo y la contribución al bien común será parte de la recompensa, dándose mayores niveles de emprendimiento (Morris, Avila, y Allen, 1993).

Otro elemento novedoso que aportan en la cultura emprendedora los autores es el foco en el futuro. En ocasiones los deseos de alcanzar resultados en el menor tiempo posible acaban con la iniciativa emprendedora en las organizaciones. Una cultura donde impera el corto plazo difícilmente puede ser emprendedora.. El emprendimiento es costoso para la organización que mira con criterio de eficiencia la utilización de los recursos. El “nervous money”¹³ y las presiones de los grupos de interés en las nuevas aventuras no son buenos compañeros del emprendimiento. Las actividades

¹³ Se puede traducir como ansia cortoplacista, que a menudo acompaña al inversor por materializar cuanto antes el retorno de la inversión.

emprendedoras deben medirse por métricas futuras no presentes y por ello no deben juzgarse conjuntamente con las actividades que gestionan las oportunidades presentes, sino en otro ámbito temporal. Este es un rasgo diferenciador de la cultura del emprendimiento.

Un elemento poco usual al hablar de cultura organizativa es el horizonte temporal, es decir, cómo considera la organización que debe funcionar en relación a la variable tiempo. A medida que las empresas evolucionan se vuelven más eficientes y ello conlleva una mayor exigencia con el plazo. Por otro lado el mercado es cada vez menos predecible por lo que la presión de los inversores sobre la dirección es cada vez mayor en lo que a la obtención de resultado en el corto plazo, habiéndose convertido en los últimos años en una verdadera obsesión. Sin embargo, las grandes compañías consiguen pervivir durante muchos años. El emprendimiento se ubica de forma natural en el futuro. Nace del futuro, no del presente. Analizando los problemas del presente o las necesidades actuales del mercado o las actuaciones de los competidores, jamás innovaremos. Debemos situarnos en el futuro, ¿cómo será la vida de nuestros clientes?, ¿que necesitarán?, ¿qué les moverá?, todas las respuestas están en el futuro. Por tanto una cultura que tiene foco en el futuro tiene imaginación suficiente para crear, tiene atrevimiento para suponer, para apostar y para proponer a la sociedad lo que va a suceder en el futuro y perseverar lo que sea necesario como para conseguir que su propuesta forme parte de ese futuro que es capaz de atisbar.

La orientación a resultado es un elemento de la cultura más frecuente de encontrar en otro tipo de culturas no necesariamente emprendedoras sino más orientadas a la eficiencia, burocráticas u orientadas a la tarea (Handy, 1993). No siendo este elemento rasgo distintivo de una cultura emprendedora, sin embargo, pensamos que es un elemento *sine qua non* para que exista emprendimiento. Según la propia definición de emprendimiento se deriva que el objeto del emprendimiento es generar valor por tanto no se concibe una cultura emprendedora si no existe una alineación de todos sus miembros a la consecución de un resultado. Este resultado puede ser medido de muy diversas formas, resultado económico, mayor cuota de mercado futura, mayores ventas esperadas o incluso un resultado más cualitativo como mayor conocimiento de la organización, mayores capacidades, mejor posición competitiva o incluso valor social, pero en definitiva resultados.

En resumen, considerando las distintas aportaciones de la literatura en lo que a cultura emprendedora se refiere así como la definición de la orientación emprendedora y desde nuestra situación de partida en la definición de emprendimiento corporativo, concluimos que, a nuestro entender, los rasgos más distintivos de una cultura emprendedora son aquellos inherentes a la actividad emprendedora. Es posible que se presenten junto con otros elementos como trabajo en equipo, liderazgo o excelencia y también que sean facilitadores del emprendimiento pero no rasgos exclusivos de una cultura emprendedora pudiendo estar presentes en otras tipologías de culturas. En nuestra opinión los rasgos que deben estar presentes en una cultura para ser considerada emprendedora son:

- Autonomía
- Proactividad
- Adopción de riesgos
- Innovación
- Orientación a las personas
- Equilibrio entre individualismo y colectivismo
- Énfasis en el resultado

- Foco en el futuro

Se incorporan sin duda aquellos elementos que describen la orientación emprendedora, como son la autonomía, la proactividad, la toma de riesgos y la innovación. La autonomía como independencia en el pensamiento y la actuación, que requiere que los individuos tengan acceso a la información y a la participación en los procesos de toma de decisión, se sientan respaldados en sus decisiones con una cierta tolerancia al error y se anime al empleado a tomar iniciativas. La proactividad entendida como la toma de decisiones anticipándonos al mercado, sentir la urgencia de adoptar decisiones como algo que marca la diferencia respecto a nuestros competidores. La proactividad implica también disponer de recursos y tiempo necesario para poder dar respuesta a las exigencias del futuro, no solo a las del presente más inmediato, entendiendo que la innovación es esencial. La innovación en la cultura emprendedora significa la apertura al cambio, a las nuevas ideas, estar alerta a lo que sucede en el mercado, a lo que necesitan nuestros clientes, a lo que hacen nuestros competidores, alerta a las nuevas oportunidades. Cuestionar lo que tenemos, lo que hacemos y no estar conforme nunca buscando alternativas y estimulando nuestra creatividad. Creemos que la cultura emprendedora debe ser una cultura orientada a las personas, lo que significa que en ellas reside la potencialidad de influir en el resultado de la empresa y estas son quienes poseen la capacidad creativa, la diversidad, la riqueza que requiere la innovación, así como la determinación o el deseo de logro y de contribución al resultado. Por otro lado si la centralidad de la organización es la persona tendremos en cuenta la opinión de todas las personas en una dinámica participativa en la que el grupo cuenta con todas y cada una de ellas, las ideas se soportan y se reconocen existiendo interdependencia y confianza mutua y como resultado co-creación, por ello existirá trabajo en equipo.

¿Pero cómo se crea una determinada cultura? Uno de los aspectos importantes a considerar de la cultura organizativa es su génesis. Según Robbins (1999) la cultura se crea en una organización a partir de los valores y creencias de sus creadores. Estos valores y creencias muy fuertemente arraigados en el fundador o fundadores se difunden entre sus primeros colaboradores en las etapas más tempranas y actúan como filtro en la selección de los integrantes de la empresa en etapas sucesivas. Anclándose posteriormente entre los directivos más cercanos a la propiedad, éstos ejercen de correa de transmisión hacia el resto de la organización. Por ello, teniendo en cuenta la génesis de la cultura organizativa, en nuestra opinión, para descifrar los valores y creencias de una cultura emprendedora debemos tener en cuenta los valores y creencias de los emprendedores que la hicieron nacer y prosperar (Fayolle et al., 2008), así como las de los directivos que la alimentan día a día y que puedan incluso llegar a cambiarla en el tiempo.

Esto pone de relieve otro aspecto a tener en cuenta de la cultura que es su carácter dinámico. Los distintos hitos, aciertos o errores y la historia de la empresa van marcando las creencias de la organización. Los valores y creencias de una organización pueden cambiar para adaptarse a nuevas necesidades de mercado o como respuesta a situaciones dadas y que generan respuestas que se integran en la cultura de la organización a pesar de no volver a producirse. Por ejemplo, si tuvimos una mala experiencia en una alianza con un tercero, podemos crear una cultura de independencia frente a interdependencia basada en la generalización de una creencia de que “mejor solo que mal acompañado” lo que nos puede hacer perder ocasiones de inter-colaboración futura. Los cambios no solo pueden ser reactivos sino también proactivos, es decir forzados internamente para generar cambios en el mercado; por ejemplo si una empresa cambia su cultura hacia la calidad en un mercado que en la actualidad no es sensible a la calidad, puede hacer que el mercado se oriente a la calidad al descubrir sus compradores las diferencias en calidad y convirtiéndose así en

más exigentes. Si entendemos que la cultura de la organización tiene carácter dinámico y que posibilita unos determinados comportamientos podemos pensar que cualquier empresa pueda tornarse emprendedora si cambia su cultura hacia el emprendimiento. Sin embargo, existen autores que afirman que los valores son raramente inmutables y que incluso puedan venir predeterminados genéticamente (Rockeach, 1973).

En definitiva entendemos, al igual que Zahra (1991), que tanto el foco en las personas como los valores de competición conforman la cultura que distingue a una empresa emprendedora. La cultura emprendedora es, en nuestra opinión, aquella que más fomenta los principios de la orientación emprendedora y por ello creemos que se basa en estos dos pilares: la orientación a personas, que nos posibilita innovar y la competición que fomenta la adopción de riesgos y la proactividad.

Pensamos que aquellas empresas que tienen una mayor cultura emprendedora tienen mayor comportamiento emprendedor. Ello quiere decir que la cultura emprendedora influye positivamente en la orientación emprendedora. Aquellas empresas que se perciben a sí mismas como emprendedoras, son proactivas innovadoras y adoptan riesgos, también poseen una cultura emprendedora, es decir mayor foco en las personas y en la competición.

2.7. RELACION ENTRE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

Como ya introdujimos al principio de este capítulo el emprendimiento corporativo es una cuestión de comportamiento organizacional, y esto se refleja en un comportamiento observable como es la orientación emprendedora. A la vista de los múltiples factores que influyen en la orientación emprendedora pensamos que este comportamiento está relacionado con dos dimensiones diferentes: la organizacional y la individual o personal. Queremos saber qué importancia juegan cada una de ellas.

A lo largo de este capítulo hemos disertado a cerca de la dimensión organizacional, identificando aquellas variables que, a nuestro entender y a la luz de la literatura, pensamos que están relacionadas con la orientación emprendedora. Dichas variables las hemos recogido en cuatro ámbitos que son:

- la estrategia emprendedora,
- la arquitectura organizacional, o la manera de organizar la actividad
- el estilo de gestión marcado por sus líderes y
- la cultura emprendedora

Pensamos que existe una gran relación entre todas ellas. Si hay una estrategia diferenciadora en las empresas emprendedoras versus las conservadoras, si estas empresas se organizan de un modo diferente en razón de su postura emprendedora, si el estilo de gestión de sus líderes es diferente y los valores compartidos como cultura son diferentes, estamos ante un arquetipo de empresa emprendedora, tal y como mantenían Miller y Friesen (1982, 1984). Esta configuración constituye la dimensión organizacional.

Basándonos en el Modelo de las 7s de MacKensey que se recoge en la obra de Peters y Waterman (1982), podemos decir que todas estas variables están relacionadas y contribuyen al rendimiento de una organización (ver figura 2.4). Tal y como hemos recogido a lo largo del capítulo las empresas emprendedoras suelen adoptar estrategias expansivas versus restrictivas y despliegan sus estrategias funcionales

para poder acometer el proceso emprendedor con éxito. Definen el modo en que van a explorar y valorar las oportunidades y los criterios para decidir cuándo explotarlas. También se organizan internamente en un modo orgánico, con estructuras tendentes a la horizontalidad que fomenten el intercambio y la participación. Con múltiples canales de comunicación y mecanismos que permitan que la información fluya y esté al alcance de todos los empleados, se pretende poder llevar a cabo el despliegue de la estrategia.



Figura 2.4 Modelo de las 7S
Fuente: Peters y Waterman (1982)

Suelen dotar a sus empleados de la autonomía necesaria para pedir su implicación y participación en los procesos de decisión premiando su iniciativa en la propuesta de ideas nuevas, entendiendo que el conocimiento es importante para poder innovar. A cambio sus sistemas de recompensa premian la contribución personal, la iniciativa y las propuestas realizadas ofreciendo a cambio progresión profesional y retos mayores. Los empleados suelen contar también con tiempo disponible específicamente reservado a su propia creatividad o al desempeño de proyectos singulares relacionados con los futuros negocios o la mejora de los actuales.

La inquietud por renovarse y expandir su negocio reflejadas en la estrategia suele generar un estilo propio de dirección acorde con lo que se persigue. Este estilo de dirección que premia la valentía para liderar proyectos de cierto riesgo, la pericia y conocimiento, la proactividad y la resistencia al error es el que permite transmitir con sus acciones unos valores implícitos que configuran la cultura de la empresa. Esta cultura se caracteriza por su énfasis en las personas como elemento clave de la organización y la competición en el mercado como una necesidad para alcanzar la estrategia planteada.

Pensamos, por tanto, que existen relaciones entre las distintas variables de la dimensión organizacional, de modo que conforman una configuración propia de empresa emprendedora.

2.8. CONCLUSIONES

El entorno macroeconómico en el que estamos inmersos en los países civilizados está caracterizado por la globalización y el rápido desarrollo tecnológico. Las industrias cada vez son más sofisticadas en aras a responder a unos clientes cada vez más diversos, exigentes e impacientes por lo que son intensivas en tecnología y conocimiento lo que hace que las empresas tengan que apostar por la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades como estrategia alternativa para conseguir crecimiento o por la renovación de la ventaja competitiva. El emprendimiento corporativo es una necesidad para muchas empresas hoy en día y para nuestras economías.

El emprendimiento como resultante de la actividad emprendedora tiene múltiples facetas y puede resultar enormemente variado. Como producto de las necesidades de la industria o las propias capacidades de la empresa cada organización elige el modo en que desea emprender: nuevos productos, nuevos mercados, nuevos canales, nuevos sistemas, nuevos negocios o cambio de paradigma. Ninguna fórmula es mejor que otra. Su éxito o no dependerá de otra multitud de factores, aunque no es objeto de esta tesis. El emprendimiento se considera un proceso que se inicia con la exploración de oportunidades, continúa con la valoración de las mismas y finalmente desencadena la implantación del nuevo negocio, producto, proceso, o cualquiera que sea el resultado por el que se genera valor. Sin embargo, es considerado de forma consensuada en la academia como un comportamiento organizacional. Este comportamiento se pone en evidencia en la orientación emprendedora. Las empresas con orientación emprendedora no se conforman con las respuestas del mercado sino que buscan, imaginan, sueñan y dibujan su futuro; se renuevan constantemente replanteándose todo lo que hacen y anticipándose a lo nuevo antes de que lo actual quede desfasado.

Existen multitud de factores que guardan relación con la orientación emprendedora. Estos factores los hemos agrupado en dos dimensiones: la organizacional y la individual o personal. Queremos saber que impacto tiene cada una de ellas.

En la dimensión organizacional, en la que nos hemos centrado en este capítulo, existen numerosas variables del entorno interno de la empresa que le dan una configuración particular y que son definidas a nivel colectivo en la organización. Creemos en la relación que ejercen cada una de ellas sobre la orientación emprendedora y también en la relación que existe entre todas ellas. Esto es lo que intentaremos demostrar en el Capítulo 4.

A nuestro juicio, las empresas emprendedoras son aquellas que son capaces de organizarse en torno al emprendimiento como eje central. Toda su fuerza y energía se centra en el emprendimiento. Su estrategia, su arquitectura organizacional, su estilo de liderazgo y su cultura giran en torno al emprendimiento, como si ello formara parte de su genética empresarial.

A pesar de ello pensamos que en el emprendimiento también influyen los factores personales. Los máximos responsables de la organización son quienes transmiten los valores y las actitudes a toda la organización. Como hemos visto a lo largo de este capítulo su influencia es muy grande. En el próximo capítulo abordaremos la dimensión individual del emprendimiento corporativo, desde el perfil de conductas de las personas que lideran la organización.

2.9. BIBLIOGRAFÍA

- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejenova, S., y Sapienza, H. J. (2013). Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 394-407. doi:10.1177/1548051813475484
- Amabile, T. M. (2005). Cómo matar la creatividad. *Harvard business review. creatividad e innovación*. (pp. 1-31). Barcelona: Deusto.
- Bass, B. M., y Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Block, Z., y MacMillan, I. C. (1993). *Corporate venturing : Creating new business within the firm*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Brickley, J. A. (2004). *Diseño de organizaciones para crear valor*. Mexico: McGraw-Hill.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chakravarthy, B., y Lorange, P. (2008). Driving renewal: The entrepreneur-manager. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 14-21. doi:10.1108/02756660810858116
- Coduras, A., Guerrero, M., y Peña, I. (2011). *Emprendimiento corporativo en España*. (No. retrieved from <http://www.gem-spain.com/>).
- Cooke, R. A., y Lafferty, J. C. (1987). *The organizational culture inventory*. Plymouth: Human Synergistics, Inc.
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., y Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820. doi:10.1111/jpim.12031
- Cornwall, J. R., y Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Homewodd, IL: Irwin.
- Covin, J. G., y Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), 439-462.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.

- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1(1986), 626-639.
- Dess, G., Lumpkin, G. T., y Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance-test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dess, G. G., Peng, M. W., y Lei, D. (2013). Strategic management: Current issues and future directions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 373. doi:10.1177/1548051812471859
- Dess, G. G., Rasheed, A. M., McLaughlin, K. J., y Priem, R. L. (1995). The new corporate architecture. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 7-18.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., y McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Drucker, P. F. (2009). *Innovation and entrepreneurship*. HarperCollins e-books.
- Duobiene, J. (2008). The role of organizational culture in sustaining corporate entrepreneurship. *Economics and Management*, , 350-356.
- Fayolle, A., Basso, O., y Legrain, T. (2008). Corporate culture and values: Genesis and sources of L'oreal's entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(2), 215-229. doi:<http://www.tandfonline.com/loi/rsbe20>
- Finkle, T. A. (2012). Corporate entrepreneurship and innovation in silicon valley: The case of google, inc. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 863-884. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00434.x
- Floyd, S. W., y Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.
- Galbraith, J. (2002). *Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure and process* Jossey-Bass.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28. doi:10.1016/0883-9026(90)90023-M
- Gartner, W. B., Bird, B. J., y Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 16(3), 13-31.

- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1984). Build, hold, harvest: Converting strategic intentions into reality. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 34-47.
- Guth, W. D., y Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5-15.
- Guth, W. D., y Tagiuri, R. (1965). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43(5), 123-132.
- Hage, J., y Aiken, M. (1970). *Central problems in the management of innovation*. New York: Random House.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
- Hisrich, R. D., y Peters, M. P. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 1, 307-322.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Stadter, G. (1982). Functional importance and company performance: Moderating effects of grand strategy and industry type. *Strategic Management Journal (Pre-1986)*, 3(4), 315.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of canadian and U.S managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., y Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 29-37.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., y Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 19-46. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings, (Meeting abstract supplement)*, L1-L6. doi:10.5465/AMBPP.2003.13793054
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., y Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- Jauch, L. R., y Glueck, W. F. (1988). *Business policy and strategic management* (5th ed. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jennings, D. F., y Lumpkin, J. R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-502.

- Kanter, R. M. (1988). How to be an entrepreneur without leaving your company. *Working Woman*, (Nov), 44-47.
- Karagozoglu, N., y Brown, W. B. (1988). Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, 5(4), 269-281.
- Katz, J., y Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13, 429-441.
- Kelley, D. J., Peters, L., y O'Connor, G. C. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. [] *Journal of Business Venturing*, 24(3), 221-235.
- Kerr, J., y Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 99-107.
- Khandwalla, P. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kuratko, D. F., y Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335. doi:10.1007/s11365-013-0257-4
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., y Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(6), 699-716. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x
- Kuratko, D. F., y Montagno, R. V. (1989). The intrapreneurial spirit. *Training and Development Journal*, 43(10), 83.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., y Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(4), 49-58.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.2307/258632
- Markides, C. C. (2008). In Jossey-Bass Inc. P. (Ed.), *Game-changing strategies*. San Francisco:
- Memili, E., Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (2010). Entrepreneurial orientation: The driving force for corporate entrepreneurship. In P. Mazzola, y F. W. Kellermanns (Eds.), (pp. 326-349) Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (1988). Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308. doi:10.2307/256549

- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1984). *Organizations : A quantum view*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., y Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465.
- Mintzberg, H. (1973). *Nature of managerial work*. Harper and Row.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., y Lévy-Mangin, J. -. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119. doi:DOI 10.1007/s11365-011-0196-x
- Morris, M. H., Avila, R. A., y Allen, J. (1993). Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship. *Journal of Management*, 19(3), 595-612.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., y Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 29-42.
- Naman, J. L., y Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Nueno, P. (2009). *Emprendiendo hacia el 2020 una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- O'Reilly, C. A., (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Journal of Business Strategy*, 18(4), 42-46. doi:10.1108/eb039871
- Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pizarro, I., Real, J. C., y De la Rosa, M. D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*, 14, 139-150.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy* Free Press.
- Quinn, R. (1985). Managing innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 73-84.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*. Mexico: Prentice Hall.

- Rockeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values. A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The free press.
- Rusell, R. D., y Russell, C. J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639-656.
- Russell, R. D. (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15.
- Russell, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 65-84.
- Sathe, V. (1985). Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 21
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Sharma, P., y Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Slevin, D. P., y Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure--how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
- Stevenson, H. H., y Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Stevenson, H. H., y Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Stopford, J. M., y Baden-Fuller, C. (1990). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27(4), 399-415.
- Ven, V. D. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Venkataraman, S. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, (35), 942-962.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A., y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence* John Wiley and sons, Inc.

CAPÍTULO 3

LA DIMENSION INDIVIDUAL DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

- 3.1. Introducción
- 3.2. Valores y creencias como antecedentes del comportamiento emprendedor
- 3.3. Creencias valores y actitudes
- 3.4. Marco de referencia sobre valores
- 3.5. El modelo de valores de Schwartz
- 3.6. Perfil de valores del emprendedor
- 3.7. Conclusiones
- 3.8. Bibliografía

CAPÍTULO 3

LA DIMENSION INDIVIDUAL DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

3.1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del capítulo anterior hemos visto la importancia de las variables organizacionales en el comportamiento emprendedor de la empresa. El emprendimiento corporativo es un comportamiento organizacional, por tanto es lógico pensar que esté relacionado con otras variables organizacionales. De una manera holística la orientación emprendedora se ve afectada por todos los aspectos de la empresa, desde la estrategia o la arquitectura organizacional hasta la cultura o el estilo de liderazgo. Todas estas variables interactúan entre sí para crear un ecosistema propicio al emprendimiento. Hemos visto también en el capítulo anterior la relación que existe entre cada una de estas variables y el encaje necesario para que exista una buena ejecución y la empresa consiga rendimientos. Teniendo en cuenta que la empresa siempre buscará el modo más eficiente de obtener los resultados, es de esperar que encuentre el encaje idóneo entre todas ellas configurando una tipología de empresa emprendedora.

Esta visión completa es necesaria para poder analizar el fenómeno del emprendimiento ya que éste es el escenario en el que se produce el emprendimiento, sin embargo no debemos olvidar que el comportamiento emprendedor es una opción personal e individual. El acto de emprender, bien sea en la empresa o fuera de ella es un acto individual producto de una decisión individual, aunque existan diferentes circunstancias que lo determinen.

La pretensión principal en este capítulo es delimitar nuestra investigación dentro del ámbito de la dimensión personal del emprendimiento. Ello conlleva la revisión de la literatura en este aspecto con objeto de focalizar el problema a analizar e identificar las variables de estudio dentro de la dimensión personal.

No solo el comportamiento emprendedor es una expresión individual en la organización. Detrás de la estrategia definida o la manera de organizarse, existen también decisiones individuales. Por tanto, pensamos que la dimensión personal está presente también a través de la dimensión organizacional, pero ahora queremos poner foco en la dimensión individual del acto de emprender en sí mismo dentro de la empresa. Una de nuestras curiosidades en el desarrollo de esta tesis es saber qué papel juegan las personas y cuán importante es esta dimensión en el emprendimiento, centrándonos en las personas que lideran.

La literatura existente en el ámbito del emprendimiento corporativo y las variables personales es amplia. En sus inicios se centra en la figura del emprendedor (Brockhaus y Horwitz, 1986; Collins, Moore, y Unwalla, 1964; Collins y Moore, 1970; Shapero, 1975) o del empresario propietario (Cooper y Dunkelberg, 1986) para más adelante surgir la figura del intraemprendedor (Pinchot, 1985). Tal y como recogen Alonso y Galve (2008), a lo largo de los años se han elaborado diferentes teorías acerca de los factores personales que inducen al emprendimiento, tanto en el plano individual como corporativo.

Más adelante, la literatura también hace mucho énfasis en la importancia de los líderes de la organización en el proceso de emprendimiento, más allá del papel como emprendedores sino más bien en su papel de líderes. Los directivos y directivas en su quehacer diario buscan la mejor manera de hacer, en consonancia con su estilo de liderazgo y sus convicciones, para optimizar la gestión y hacer realidad la visión perseguida. En el desempeño de sus funciones directivas la manera de ser de los líderes tiene especial relevancia. Cabe pensar que las personas directivas en las empresas emprendedoras, aun no teniendo un rol específico como intraemprendedores, puedan poseer determinados rasgos vinculados con el emprendimiento y además puedan ser inspiradas por sus valores personales a la hora de actuar de una manera emprendedora. Desde luego ellas forman parte esencial de las “maneras de ser y de hacer” de la empresa y por ello nuestro interés se centra en ellas. Focalizaremos la dimensión personal del emprendimiento en la persona del líder, para lo que previamente necesitamos esclarecer las distintas figuras.

El emprendedor o la emprendedora en la literatura es aquella persona que crea empresas. Por uno u otro motivo o situación en la vida ha detectado una oportunidad y ha decidido crear una empresa haciendo de esto su modo de vida. Primeramente se otorgó gran importancia a los rasgos personales del emprendedor, concluyendo que determinados rasgos psicológicos son predominantes entre el colectivo de personas emprendedoras y por tanto aquellas que los tienen tendrán mayor tendencia a emprender. Más tarde los estudios se orientan a la existencia de determinados motores que impulsan a una conducta emprendedora. Considerando el emprendimiento como un proceso de toma de decisiones, en él cobran importancia los valores arraigados en la persona del emprendedor, así como el juicio que elabora de otros factores del entorno. Veremos en este capítulo qué avances ha realizado la investigación acerca del perfil emprendedor y cuál es el momento actual.

Por otro lado, la persona directiva es la que dirige empresas. Se entiende que es conocedora de las técnicas de gestión general o en una determinada área funcional y se le atribuyen competencias de planificación, organización y control que le hacen ser la persona idónea para administrar los recursos de la empresa ya existente de la mejor manera posible. En el pasado se ha diferenciado entre el perfil directivo y el emprendedor. Así autores como Gasse (1985) identifican dos polos opuestos: el “gestor racional” y el “emprendedor intuitivo”. Sin embargo según Pedro Nueno (2009) es inútil intentar delimitar los perfiles entre estos tipos ya que una persona directiva puede ser combinaciones de ambas o las dos a la vez (Figura 3.1).

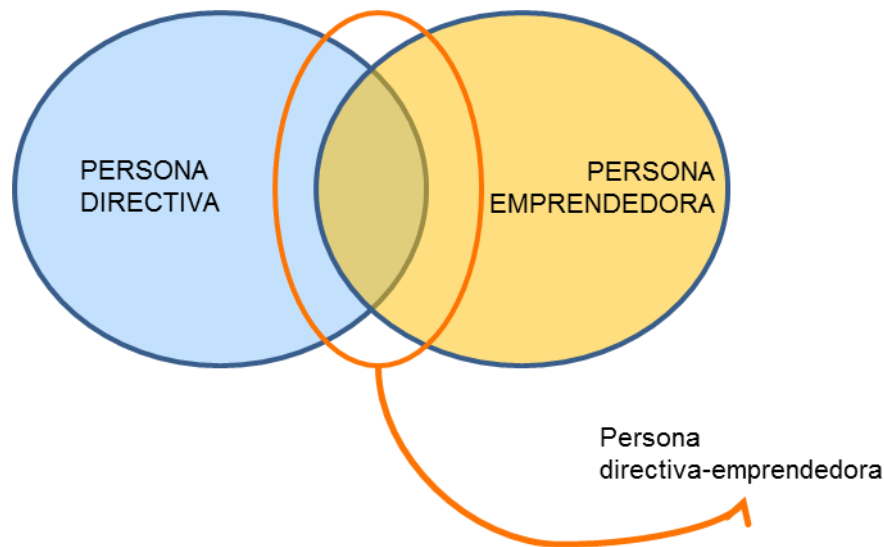


Figura 3.1 Persona directiva-emprendedora (Elaboración propia)

Chakravarty y Lorange (2008) afirman que para que una empresa lleve a cabo una transformación es necesario que quienes la dirigen tengan habilidades emprendedoras además de directivas. Definen al Directivo-Emprendedor como un híbrido entre un emprendedor externo y un eficiente directivo. Sitúan este nuevo perfil en la alta dirección con una trayectoria profesional consolidada, comprometido con la renovación estratégica, explorando nuevas posibilidades de negocio pero también liderando el negocio actual y generando resultados en el corto plazo. Es sin duda el perfil de líder de la empresa emprendedora, el líder de la transformación capaz de cuidar su negocio actual pero con la mirada en el futuro, imaginando y visualizando las oportunidades que le brinda.

En la literatura sobre emprendimiento existen más estudios sobre la figura del emprendedor que sobre los antecedentes del comportamiento emprendedor de los líderes en las empresas emprendedoras. A lo largo de este capítulo nos basaremos en unos y otros para tratar de entender la literatura existente en torno a la dimensión individual del emprendimiento.

Determinados líderes expresarán su manera de ser y de pensar a través de su comportamiento emprendedor, definiendo así una estrategia para el emprendimiento, creando una arquitectura que fomente actitudes emprendedoras y alentando el comportamiento emprendedor entre sus colaboradores. De este modo proporcionarán los cauces para que su organización emprenda. Conocer qué les motiva a estos líderes a actuar de un modo emprendedor y si existe un patrón de valores en ellos que les mueva a adoptar una postura emprendedora ante determinadas situaciones, es una de las inquietudes que nos mueven a este trabajo. En este tercer capítulo nos focalizaremos en las personas que lideran a la empresa emprendedora.

3.2. VALORES Y CREENCIAS COMO ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

Después de muchos años de investigación en el campo de los antecedentes del comportamiento emprendedor son muchos los modelos y teorías que se han sucedido

desde principios del siglo XX hasta ahora. A modo de síntesis y con objeto de dar paso a los modelos más recientes resumiremos algunas de las corrientes más destacadas, aunque a día de hoy conocer las motivaciones últimas que anteceden al acto de emprender continúan siendo un reto para el investigador.

Podemos decir que las teorías más importantes acerca de la génesis del emprendimiento se aglutinan en torno a dos grandes grupos: Las teorías en torno a los atributos y las teorías en torno a un proceso cognitivo.

a) Teorías en torno a los atributos:

Desde los primeros estudios que se conocen sobre el emprendimiento (Cantillon, 1734) hasta bien entrado el siglo XX, los esfuerzos de la investigación para esclarecer el origen del emprendimiento se han focalizado en el ámbito de las características personales o atributos. Entendiendo por atributos aquellas características personales de distinta índole que hacen al emprendedor un ser único y especial proclive al acto de emprender. Hasta el extremo de creer que si una persona posee las características propias de un emprendedor siempre encontrará el camino para hacerlo (Ronstadt, 1984). Estas características pueden ser socioeconómicas como raza, sexo, categoría social o formación y experiencia pero también características psicológicas más inherentes a la personalidad del individuo. Dentro de este ámbito destaca la *Teoría de los rasgos* a la que se suman numerosos autores y que concluye que poseer determinados rasgos de personalidad es determinante para la consecución del acto de emprender. En este sentido cabe destacar que los rasgos más comúnmente aceptados como determinantes han sido:

- La **necesidad de logro**, sugerida por McClelland (1961) como la motivación por conseguir metas y superarnos. Vinculada a la autorrealización personal, forma parte de una de las tres motivaciones personales que conforman el perfil motivacional de la persona emprendedora. Según el autor se ve muy influenciada por el entorno social y es la más presente entre los emprendedores.
- La **tolerancia al riesgo**. Durante mucho tiempo se ha pensado que los empresarios poseían la capacidad de asumir mayor riesgo, sin embargo lo realmente diferenciador es su comportamiento ante el riesgo, evaluando sus consecuencias y controlando su impacto (Knight, 1971).
- El **locus de control interno** (Rotter, 1954), lo poseen aquellas personas que confían más en sus capacidades y dejan, por tanto, menos decisiones al azar o el destino. Aquellas personas con mayor locus de control interno tienden a ser más proactivas, autodirigirse y tomar iniciativas ante cualquier suceso en su vida.
- La **tolerancia a la ambigüedad**. La decisión de crear una empresa habitualmente es una decisión que se adopta en la incertidumbre. Las personas que toleran mejor la incertidumbre se sienten más motivadas a emprender (Gupta y Govindarajan, 1984).

Estas teorías han tenido un poder limitado de explicación del fenómeno emprendedor dado que existen también personas entre la población que con estas mismas características nunca han emprendido, por tanto los rasgos no podemos decir que son predictores del emprendimiento. Aunque esta línea de trabajo fue abandonada por no ofrecer más campo de actuación en la investigación sobre los antecedentes del comportamiento emprendedor es cierto que aportó un conocimiento significativo

acerca de ciertos rasgos personales diferenciadores de los emprendedores respecto a quienes no lo son. Si bien es cierto que la posesión de estos rasgos no garantiza que la persona vaya a emprender, esta teoría si evidencia que quienes emprenden poseen características diferenciales frente a quienes no emprenden por lo que más bien parece una condición “sien qua non” que una condición suficiente para emprender. Algunos de los rasgos de personalidad más destacados entre la literatura se recogen en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1 Principales rasgos de personalidad del emprendedor

Autor	Atributo
Stuart Mill (1848)	Tolerancia al riesgo
Weber (1917)	Fuente de autoridad formal
Schumpeter (1934)	Innovación e iniciativa
Sutton (1954)	Responsabilidad
Hartman (1959)	Autoridad formal
McClelland (1961)	Tolerancia al riesgo y necesidad de logro
Dauids (1963)	Ambición, independencia. Responsabilidad y autoconfianza
Palmer (1971)	Asunción y control del riesgo
Winter (1973)	Afán de poder
Borland (1974)	Control percibido interno
Liles (1974)	Necesidad de logro
Gasse (1977)	Orientado por valores personales
Timmons (1978)	Autoconfianza, orientado a la innovación
Sexton (1980)	Energía, capacidad de enfrentarse a los problemas
Welsh y White (1981)	Necesidad de logro, asunción de riesgos, responsabilidad y compromiso
Dunkelgerg y Cooper (1982)	Independencia, orientado al crecimiento
Fernal y Solomon (1986)	Orientado por los valores personales
Winslow y Solomon (1987)	Ligeramente sociopático

Fuente: Christensen (1994) en Alonso y Galve (2008)

Sigue siendo un aspecto crucial para los estudiosos del emprendimiento conocer qué sucede en la persona emprendedora que hace que opte por el emprendimiento. Si el emprendimiento es el resultado de un determinado comportamiento y no producto de una característica inherente del ser humano, para entender los antecedentes de ese comportamiento debemos considerar que se trata de un proceso subjetivo. En este sentido podemos hablar de otro grupo de teorías que aglutinan las teorías que giran alrededor del proceso cognitivo de la decisión de emprender.

b) Las Teorías en torno al proceso cognitivo:

Estos modelos parten de la idea de que el emprendimiento es un proceso subjetivo de toma de decisión individual. El acto de emprender se inicia cuando finaliza el proceso de decisión favorablemente y, como tal, resulta influenciado por numerosos factores externos y cómo los perciben los emprendedores (Arenius y Minniti, 2005). Dicho proceso de decisión se relaciona con la existencia de una intención previa como eje central, siendo considerada ésta como el elemento realmente predictor del comportamiento emprendedor.

Dentro de este grupo de teorías la más relevante es la *Teoría de la conducta planificada* (Ajzen, 1991) que sugiere que el emprendimiento es un comportamiento situacional y planificado, es decir que sucede ante situaciones concretas y determinadas donde la persona adopta una decisión que le lleva a un comportamiento planeado.

Admitiendo que existen algunas diferencias de personalidad entre personas emprendedoras y no emprendedoras es ya sabido que esa no es razón suficiente para emprender sino más bien que determinados individuos, con determinados rasgos como una alta necesidad de logro y un locus de control interno, ante una situación concreta en la vida optan por emprender, mientras otros no. De esta manera ambos enfoques; de rasgos y de comportamiento quedan integrados ofreciendo más luz a la génesis del fenómeno.

Incorporar la perspectiva del comportamiento planificado ha llevado a la investigación hacia otra perspectiva de análisis: el proceso cognitivo que se da en el emprendedor y qué le lleva a emprender (Krueger, 1993; Krueger y Carsrud, 1993; Krueger y Brazeal, 1994; Krueger, Reilly, y Carsrud, 2000).

El proceso cognitivo hace referencia a todos los procesos mentales por los cuales determinados inputs percibidos son transformados, reducidos, elaborados, almacenados, recuperados y utilizados, tal y como recogen Mitchell et al. (2002). El proceso cognitivo del emprendimiento se define como las estructuras de conocimiento que las personas utilizan para realizar valoraciones, juicios o tomar decisiones que incluyan la evaluación de oportunidades, la creación de empresas o nuevos negocios o el crecimiento de estos (R. K. Mitchell et al., 2002), a esto nos referiremos como las creencias forjadas en el individuo.

Krueger y Casrud (1993) también defienden que el emprendimiento es un proceso planificado y como tal está guiado por la intención. La intención es ese estado cognitivo temporal que se da previamente al emprendimiento (Krueger et al., 2000) y que dirige la atención de la persona. Bird (1988) la define como el estado mental que concentra la atención, interés, experiencia y comportamiento de la persona a la consecución de algo. La Teoría de la conducta Planificada parte de que el comportamiento de un individuo está determinado por sus intenciones. Las intenciones dependen a su vez de tres elementos: las actitudes de la propia persona hacia esa conducta, las creencias o juicios que poseen las personas de su estrato social (normas subjetivas) y el control percibido por el individuo sobre la situación (Fishbein y Ajzen, 1975). La decisión de emprender se basa en los valores del individuo, sus necesidades, deseos (Bird, 1988) y se lleva a cabo en presencia de unas percepciones sobre el entorno que hacen que el individuo adopte la decisión de emprender. De esta manera, en estas teorías se incorpora la importancia del entorno socio-cultural de emprendedor a la decisión de emprender.

La literatura sobre las intenciones de emprendimiento ha aportado fundamentalmente dos cosas. En primer lugar que las intenciones recogen la motivación de los decisores en torno a un comportamiento deseado o actitud actuando como un canal para las creencias y valores más profundos (Figura 3.2). La relación entre la intención y el comportamiento sin embargo está mediatizada por otros factores como las percepciones sobre el entorno, la dificultad de la tarea o la influencia social. Como ejemplo, una persona puede tener una idea de negocio y una actitud positiva en relación al emprendimiento pero si su percepción del entorno económico no es buena, quizá su intención de emprender sea pospuesta. Del mismo modo, el comportamiento deseado o la actitud ante un hecho concreto se forma en base a unas creencias y valores (Ajzen, 1991; Krueger y Carsrud, 1993), por ello podemos considerar que las creencias y los valores anteceden a las intenciones.



Figura 3.2 Antecedentes de la conducta

Fuente: Vesalainen y Pihkala (1999)

En segundo lugar ha aportado que tanto las percepciones como las actitudes son aprendidas a lo largo de la vida y por tanto se pueden adquirir (Krueger y Brazeal, 1994) lo que abre enormes posibilidades de trabajo en las empresas y en la sociedad para generar más emprendimiento. Esto da lugar a lo que Krueger (1994) denomina *Potencial Emprendedor*. Si asimilamos que las creencias y valores determinan las actitudes o inclinaciones hacia un comportamiento u otro debemos considerar que en la creación de esa actitud intervienen multitud de creencias y valores relacionados con aspectos variados como puedan ser la oportunidad, el riesgo, o los recursos o la habilidad personal para alcanzar un objetivo determinado (Krueger y Brazeal, 1994).

Podemos concebir el proceso como un embudo (Figura 3.3) en el que tanto las creencias, como las actitudes, las intenciones y la propia acción están afectadas por las distintas percepciones que posee el individuo de un modo interactivo (Vesalainen y Pihkala, 1999). De la misma manera son necesarias un conjunto de características individuales: la necesidad de logro, tolerancia al riesgo, locus de control interno o tolerancia a la ambigüedad para generar la intención de emprender.



Figura 3.3 Potencial emprendedor

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Vesalainen y Pihkala (1999)

Este enfoque sobre los procesos cognitivos que tienen lugar en la mente del emprendedor abre un mayor campo para la investigación y un futuro esperanzador para profundizar en cómo poder generar más emprendimiento. Nuestra investigación pretende aportar evidencias sobre la existencia de un patrón de valores individuales en las personas directivas de las empresas que emprenden.

Así mismo considerando que en el proceso de decisión de emprender las creencias juegan un papel importante y teniendo en cuenta su estrecha relación con los valores

no queremos dejar pasar por alto el enorme campo que aún existe en relación a estas, aunque no las utilizaremos en nuestro modelo de investigación, dada la complejidad de su medida.

El conjunto de creencias y valores del individuo en definitiva son un antecedente de la conducta emprendedora. Para entender qué papel juegan en la construcción de actitudes y comportamientos debemos detenernos antes en descifrar cada uno de estos conceptos: valores, creencias, actitudes, normas, y cómo se relacionan entre ellos, dado que habitualmente se confunden o se tratan todos los conceptos de igual manera.

3.3. CREENCIAS, VALORES Y ACTITUDES

En ocasiones hemos mencionado valores y creencias conjuntamente sin embargo, profundizando en la literatura en el campo de la sociología y antropología, esclareceremos estos conceptos. ¿Es lo mismo valores que creencias? ¿son los valores inmutables? ¿son todos los valores igual de importantes a la hora de determinar las actitudes? ¿se pueden cambiar las creencias?, ¿qué son las actitudes?, ¿qué relación guardan con las creencias y con los valores? Intentaremos dar respuesta a todas estas cuestiones en este apartado para poder entender bien las distintas teorías.

Existe cierta confusión en torno a estos conceptos tendiendo a utilizar uno u otro término indistintamente. Todos ellos son elementos fundamentales en la cultura organizacional (O'Reilly, 1989; Rusell y Russell, 1992) o en un grupo social. Por ello cuando hablamos de la cultura organizativa o de un grupo social tendemos a agruparlos, pero entender y distinguir estos conceptos ayudará a comprender los mecanismos que influyen en el comportamiento emprendedor.

Rockeach (1968) ha sido el autor que más ha profundizado en el estudio de valores, creencias y actitudes humanas desde el punto de vista antropológico, si bien otros autores han estudiado más particularmente su relevancia en el ámbito organizacional (Handy, 1993; Robbins y Judge, 2013; Schein, 1985). El esfuerzo de conceptualización de Rockeach es muy importante ya que proporciona rigor y distinción en un ámbito expuesto a una gran subjetividad. Esto nos permitirá clarificar estos conceptos y entender las distintas relaciones entre ellos.

Según el autor, no podemos entender valores, creencias y actitudes humanas si no comenzamos por establecer distinciones entre ellas primeramente y en segundo lugar si no entendemos que los tres conceptos están completamente integrados en lo que llamamos "Sistema de valores" que es el que explica la conducta humana. Existen relaciones entre los tres conceptos de modo que cualquier cambio en uno de los tres afecta sistemáticamente a los otros dos y culminará a buen seguro en un cambio de comportamiento.

Tengamos presente también que aunque la cultura es una expresión grupal de conductas, todo parte de conductas individuales. Cuando hablamos de un grupo los mismos valores no son igualmente interpretados por todos los individuos ni son considerados de la misma importancia ya que se trata finalmente de juicios de valor o interpretaciones individuales y subjetivas. Por ello, en función de la importancia que les otorgamos en nuestras vidas, se conforma para cada individuo una jerarquía o sistema de valores (Robbins y Judge, 2013) que a buen seguro regirá sus decisiones. Sin embargo detengámonos en las creencias ya que para comprender los valores es necesario entender previamente lo que son las creencias.

Las creencias según Rockeach (1968) son inferencias realizadas sobre la realidad que nos rodea, objetos o personas, forjadas a través de nuestras experiencias o transmitidas por nuestros grupos sociales (familia, empresa, región, profesión). Digamos que son reglas mentales que nos ayudan a interpretar el mundo que nos rodea y sobre las que puede haber mayor o menor consenso en el grupo. Cuando existe poco consenso se reservan al espacio individual y cuando existe gran consenso son interpretadas casi como normas no escritas. La mayoría de ellas se forman a muy temprana edad. En relación a un individuo no todas tienen la misma importancia, esto es lo que Rockeach (1968) denomina centralidad. La centralidad es una característica crucial en las creencias y viene dada por el número de creencias secundarias o derivadas que están conectadas a una principal. A mayor centralidad de una creencia mayor será la dificultad de cambiar o destruir esa creencia y mayor será su impacto en el sistema de creencias en caso de cambiarla. Por otro lado, cuanto menos tiempo las tenemos adoptadas menos cuesta cambiarlas. Por último, la centralidad también tiene que ver con la jerarquía que otorgaremos a esa creencia.

Por otro lado una actitud viene dada cuando una organización interrelacionada de creencias relativamente afincadas que describen y evalúan situaciones y desembocan en una acción o intención con respecto a un objeto o situación (Rockeach, 1968). Cada una de esas creencias es una predisposición que cuando se activa resulta en una preferencia a actuar de una determinada manera ante un objeto o situación.

Los valores son más bien un posicionamiento existencial, según Rockeach (1968), responden a un tipo de creencia muy central y duradera en nuestro sistema de creencias y se refieren más bien al ideal de conducta al que nos gustaría aspirar como seres humanos. Los valores para Rockeach (1973) son “las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o posicionamiento existencial es personal y socialmente preferible a otro” (p. 5). Según el autor, existen dos categorías: valores terminales y valores instrumentales. Los valores terminales son aquellos que el individuo desea alcanzar durante su vida y que son generalmente inmutables ya que forman parte de nuestro aprendizaje más preliminar, mientras los valores instrumentales son aquellos que permiten alcanzar los valores terminales. En nuestra opinión estos valores instrumentales, si nos referimos al ámbito social, pueden variar a lo largo de la historia por distintos motivos, cambios sociales, políticos, etc. y evolucionan según la sociedad evoluciona. Por ejemplo, para alcanzar un mismo valor terminal como es el “reconocimiento social”, los valores instrumentales han ido cambiando a lo largo de generaciones. Mientras a comienzos de siglo XX el “honor” podría ser el valor instrumental más importante en la jerarquía para alcanzar reconocimiento social, a mediados de siglo este valor pierde peso en la escala para dar paso por ejemplo a la “posesión de conocimientos” que es otro valor instrumental. En la actualidad tal vez tenga más relevancia la “acumulación de riqueza” que cualquiera de los otros dos para obtener el valor terminal “reconocimiento social”.

En la Figura 3.4 se representan visualmente estos conceptos para poder comprender un poco mejor las relaciones entre ellos. Aunque no se plasma en el gráfico para permitir mayor claridad, existen relaciones entre cada uno de los valores entre sí y con otros valores o creencias. Estas relaciones o conexiones se plasman mediante la proximidad entre unas y otras.

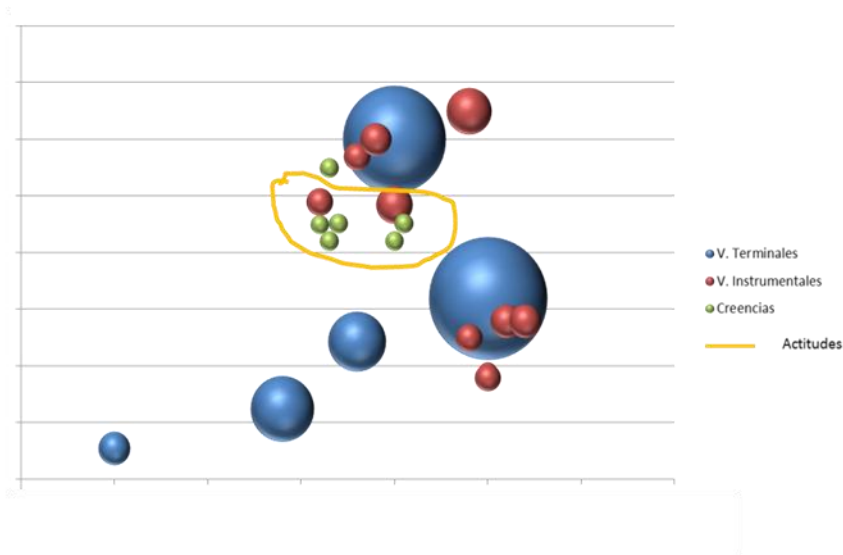


Figura 3.4 Organización de valores, creencias y actitudes (Elaboración propia)

El conjunto de creencias asociadas a una situación concreta genera una actitud determinada o posibilidad de conducta más probable. Pongamos un ejemplo en el ámbito de la organización en el que aplicamos nuestro entendimiento sobre los conceptos descritos por Rockeach (1968): Una situación laboral que requiera la toma de decisión por parte de un empleado. Si el empleado tiene la creencia de que “más vale prevenir que curar” quiere decir que después de determinadas experiencias en la vida la persona infiere que tiene un menor coste planificar y medir riesgos que pagar las consecuencias de una decisión errónea. El valor instrumental o ideal de conducta que se soporta sería la “eficiencia”, es decir, quien tiene ese valor piensa que es mejor ser eficiente que no serlo. El valor de la eficiencia no constituye un fin último en la vida per sé por eso es un valor instrumental. El valor terminal al que sirve podría ser el “trabajo” o “el logro”, la consecución de objetivos que nos permiten avanzar como seres humanos.

Pero bien, ese valor terminal que es el “trabajo”, también está conectado con otro valor instrumental que lo hace posible que es la “responsabilidad”, el ser digno de confianza, o fiable. Este valor podría estar presente en un individuo mediante una creencia como: “cada uno que aguante su vela”. El conjunto de las dos creencias (“más vale prevenir que curar” y “cada uno que aguante su vela”) es lo que hace que la persona adopte una actitud ante una situación diaria, en este caso una tarea encomendada, en su empresa. Esta actitud probable será de “prevención”, “extremar el cuidado y la atención”, “medir los riesgos y tratar de evitar los errores antes de decidir” ya que pueden causarle perjuicio personal que tendrá que soportar él mismo. Sin embargo si en lugar de esta segunda creencia, posee otra que es “donde manda patrón no manda marinero” que también pivota sobre el mismo valor instrumental, responsabilidad, tal vez su actitud sea también preventiva y cuidadosa pero no tomará una decisión y acudirá a su superior para pedir aprobación. Su mapa de creencias y valores aun conteniendo similares valores terminales (trabajo) con igual jerarquía puede generar conductas probables muy diversas en base a las creencias. Las creencias que tienen las personas sobre el entorno o situación o sobre ellas mismas condicionan los comportamientos que tienen más probabilidades de llevarse a cabo. Esto mismo es extrapolable al comportamiento emprendedor.

El enfoque sobre las actitudes ha sido recogido por Robinson et al. (1991) para explicar la predisposición al emprendimiento y se presenta como una alternativa al

enfoque de rasgos. Según su teoría la actitud se define como la predisposición a actuar de manera favorable o desfavorable con respecto a algo. Cada actitud tiene un objeto al que se refiere, este puede ser una persona, un lugar, una cosa, un evento, una actividad, un estilo de vida, etc...o combinaciones de ellos. Estos autores admiten los distintos enfoques sobre la actitud, el enfoque unidimensional defendido por Fishbein y Ajzen (1975) o el enfoque tridimensional en el que la actitud se compone de tres dimensiones: el afecto, es decir la emoción que suscita el emprendimiento, el desarrollo cognitivo o la interpretación realizada bajo nuestras creencias y valores ante la oportunidad o la situación y la intención o predisposición al comportamiento emprendedor, siguiendo la distinción de Triandis (1979). Robinson et al. (1991) desarrollan un instrumento *Entrepreneurial Attitude Orientation* que pretende medir la actitud hacia el emprendimiento y por tanto predecir el comportamiento emprendedor.

Existen distintas aproximaciones a la explicación del emprendimiento como comentamos en el apartado anterior, el enfoque de rasgos desarrollado por McClelland (1961) que han evolucionado otros autores como Brockhaus y Horwitz (1986) o Naffziger, Hornsby, y Kuratko (1994) añadiendo otras características como la motivación, y el enfoque que incorpora la cognición social, es decir la forma en que interpretamos, recordamos y utilizamos la información recogida de nuestro entorno para evaluar conductas posibles y generar actitudes e intenciones. En este último se enmarca la teoría de la actitud de Robinson et al. (1991) y al igual que los autores pensamos que ambos enfoques de rasgos y de actitudes son enfoques complementarios y no alternativos, si bien es cierto que el enfoque de actitudes permite un mayor ámbito de investigación al utilizar variables dinámicas y permitir considerar la importancia del entorno.

Adicionalmente consideramos las aportaciones de los científicos como Hastie (2001) a la ciencia del comportamiento, por lo que podemos decir que el proceso de decisión de emprender es un problema de juicio y toma de decisión ya que se trata de elegir una determinada acción ante un conjunto de posibles. Pues bien, si como dice el autor la persona decide combinando sus deseos (valores, objetivos) con las creencias (juicios) o expectativas sobre los eventos que se sucederán, ambos valores y creencias, forman un binomio ineludible en el proceso de la decisión de emprender jugando un papel fundamental en la elección.

En definitiva los nuevos enfoques del estudio del comportamiento emprendedor permiten ampliar los límites de la investigación con los que se encontraron los modelos del enfoque de rasgos y de características sociodemográficas, y posibilita otras líneas de actuación que combinen estas características personales con los valores del individuo así como con los mecanismos cognitivos que le permiten evaluar el entorno social en el que se mueve. Por todo ello pensamos que se abre la posibilidad de contrastar si existen unos valores más relacionados que otros con la orientación emprendedora en el caso del emprendimiento en la organización y de ahí nuestro interés. Por otro lado, para Rockeach (1973) los valores poseen capacidad de predicción sobre las conductas y las actitudes y viceversa, determinadas actitudes y conductas pueden predecir valores del individuo. Algunos autores afirman la existencia de unos valores más relacionados con el comportamiento emprendedor (Cornwall y Perlman, 1990; Duobiene, 2008; Russell, 1999), conocer cuáles son estos valores que hacen adoptar actitudes emprendedoras y adoptar la decisión de emprender en la empresa ya consolidada es el fondo de la cuestión en nuestra tesis.

3.4. MARCO DE REFERENCIA SOBRE VALORES

En el ámbito de la investigación los valores han sido abordados desde diversas doctrinas y con diversos objetivos: la antropología, la religión, la ética, la sociología, la psicología y más recientemente la educación o el comportamiento organizacional y la empresa. Las premisas de las teorías basadas en el proceso cognitivo, en cuanto a la importancia que otorgan a los valores y las creencias en la configuración de la actitud y por tanto en la predicción de determinadas conductas, pueden ser extendidas a numerosos campos de investigación. Así, pueden ser utilizadas para predecir comportamientos de tan diversa índole como la elección de una carrera profesional o estudios universitarios, estudio de preferencias como consumidor, comportamiento intergrupar o social (conducta delictiva) o incluso comportamiento religioso o elección de ideología política (Bardi y Schwartz, 2003). El estudio de los valores y su transmisión es fundamental también en el ámbito educativo (Korres y Eléxpuru, 2015), presente en la discusión sobre el papel de la educación en el ámbito socioeconómico.

Esta posibilidad ha permitido que el uso de las escalas de medición de valores se haya desarrollado y extendido de manera significativa en los últimos años.

El estudio de los valores es relativamente reciente en la historia. Comenzó en los años 60 con el auge de la psicología cognitivista. Pone el foco en el desarrollo del proceso cognitivo, es decir los mecanismos básicos a través de los cuales se desarrolla el conocimiento: la percepción, la memoria y el aprendizaje, y cómo la cognición lleva a la conducta. Milton Rockeach (1968) fue inicialmente uno de los autores más relevantes en el estudio de los valores, como hemos comentado anteriormente, ya que conceptualizó por primera vez los valores otorgándoles un significado comprensible, y realizó los primeros estudios en este ámbito.

Desde entonces numerosos modelos e instrumentos de medición han sido desarrollados (Allport, Vernon, y Lindsey, 1960; Hall y Tonna, 1998; Hofstede, 1984; Inglehart, 1998; Rockeach, 1973; Schwartz, 1994; Triandis, 1979). Destacaremos particularmente dos de ellos: el modelo de Hall-Tonna y el modelo de Schwartz. A lo largo de este apartado veremos las distintas teorías y nos decantaremos por una de ellas para nuestra investigación.

3.4.1. Modelos e instrumentos sobre valores

Existen marcos teóricos relevantes que aportan modelos de medición, lo que permite avanzar en la investigación. Sin embargo no todos son idóneos para nuestro ámbito o nuestros objetivos. En este apartado haremos un breve repaso sobre algunos de ellos para detenernos en los dos modelos de referencia existentes en la actualidad. Nos referimos al modelo de Hall-Tonna y el modelo de Schwartz. Ambos modelos, diferentes en su desarrollo, incorporan instrumentos de medición testados universalmente lo que les dota de gran utilidad en la investigación.

Los modelos y escalas más populares (Schwartz, 2001) existentes en la literatura sobre valores son los siguientes:

- Hofstede (1984)
- Inglehart (1998)
- Rockeach (1973)
- HallyTonna (1998)
- Schwartz (1994)

Hofstede (1984)

El autor propone cinco dimensiones de valores que permiten realizar comparaciones entre culturas. Conceptualizó perfiles de valores de 53 países creando patrones culturales con la intención de discriminar las culturas de los distintos países. Las cinco dimensiones son: la distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, evasión de la incertidumbre y orientación a largo plazo. La escala que propone es muy utilizada para interpretar y entender conductas en el ámbito económico y social. Empresas multinacionales con negocios en diversos países o equipos multidisciplinares en un mundo cada vez más global, encuentran útil este modelo para adaptarse a las particularidades del entorno en el que mantienen su actividad. Los valores identificados están muy focalizados al ámbito laboral, no contempla todos los posibles ámbitos en que se desarrolla el individuo.

Inglehart (1998)

El modelo de Inglehart se basa en las diferencias de valores entre las culturas más modernas y con mayor nivel adquisitivo y aquellas sociedades menos desarrolladas económicamente. Según el autor, las sociedades más evolucionadas han experimentado un cambio de valores del “materialismo” (importancia de los bienes materiales) al “posmaterialismo” (importancia de los bienes inmateriales), otorgando más importancia por ejemplo a cuestiones como la libertad de opinión versus el bienestar. El autor desarrolló una escala que utilizó en diversos estudios de carácter mundial a lo largo de 43 países. La escala ofrece dos grupos de valores (materialistas y posmaterialistas) con 6 valores cada grupo y se le pide al encuestado que seleccione aquellos valores que constituyen una prioridad para él. Estos valores son:

1. Mantener el orden en el país
2. Dar a la gente más oportunidades de participar en las decisiones políticas importantes
3. Luchar contra la subida de precios
4. Proteger la libertad de expresión
5. Mantener una alta tasa de crecimiento económico
6. Procurar que el país tenga unas Fuerzas Armadas poderosas
7. Dar a la gente más oportunidades de participar en las decisiones que conciernen a su trabajo y a su comunidad
8. Procurar que nuestras ciudades y el campo sean más bonitos.
9. Mantener una economía estable
10. Lograr una sociedad menos impersonal y más humana.
11. Luchar contra la delincuencia
12. Progresar hacia una sociedad en la que las ideas sean más importantes que el dinero

Donde los valores 1, 3, 5, 6, 9 y 11 son valores materialistas y los valores 2, 4, 7, 8, 10 y 12 son valores posmaterialistas.

Sin embargo, los valores propuestos son de índole colectiva y no responden a las prioridades o necesidades individuales. Por otro lado, solo contempla una dimensión (materialismo/posmaterialismo) de las múltiples a las que está expuesto el ser humano.

Rockeach (1973)

La escala de Rockeach ofrece la posibilidad de puntuar de mayor a menor importancia un conjunto de 36 valores agrupados en dos grupos de 18 valores cada uno. Esta

escala ha sido utilizada en numerosas investigaciones relativas a actitudes y comportamientos. Aunque la propuesta cubre un amplio rango de los valores humanos ha sido criticada por adolecer de algunos valores como la tradición o el poder (Schwartz). En la Tabla 3.2 se presenta el conjunto de valores del cuestionario, en su versión original, propuesto por Rockeach.

Tabla 3.2 Rockeach Value Survey

Terminal values	Instrumental values
A comfortable life (a prosperous life)	Ambitious (hard-working, aspiring)
An exciting life (a stimulating, active life)	Broadminded (open-minded)
A sense of accomplishment (lasting contribution)	Capable (competent, effective)
A world at peace (free of war and conflict)	Cheerful (lighthearted, joyful)
A world of Beauty (beauty of nature and the arts)	Clean (neat, tidy)
Equality (brotherhood, equal opportunity for all)	Courageous (standing up for your beliefs)
Family security (taking care of loved ones)	Forgiving (willing to pardon others)
Freedom (independence, free choice)	Helpful (working for the welfare of others)
Happiness (contentedness)	Honest (sincere, truthful)
Inner harmony (freedom from inner conflict)	Imaginative (daring, creative)
Mature love (sexual and spiritual intimacy)	Independent (self-reliant, self-sufficient)
National security (protection from attack)	Intellectual (intelligent, reflective)
Pleasure (an enjoyable, leisurely life)	Logical (consistent, rational)
Salvation (saved, eternal life)	Loving (affectionate, tender)
Self-respect (self-esteem)	Obedient (dutiful, respectful)
Social recognition (respect, admiration)	Polite (courteous, well-mannered)
True friendship (close companionship)	Responsible (dependable, reliable)
Wisdom (a mature understanding of life)	Self-controlled (restrained, self-disciplined)

Fuente: Rockeach (1967)

Hall-Tonna (1998)

En los años 70 Brian Hall propone una teoría de valores desde la perspectiva del desarrollo humano, basada en 125 valores universales del ser humano. Los valores para Hall (1995) son los “ideales que dan sentido a nuestra vida y que son reflejados mediante las prioridades que elegimos y con los que actuamos consistente y repetidamente” (p.21). Los valores se asocian a una particular visión del mundo que se sucede en cuatro grandes fases con una complejidad creciente. Fase de supervivencia, fase de pertenencia, fase de autoiniciativa y fase de Interdependencia. La primera fase, más simple, está centrada en el individuo y sus necesidades y la cuarta, más compleja, está centrada en el individuo como parte de la comunidad global.

En esta escala existen valores meta y valores medio, siguiendo la distinción de Rockeach (1968), en cada una de las fases. Hall distingue dos etapas en cada una de las fases, las impares plasman los valores más propios de la persona, más individualistas, y las etapas pares recogen aquellos valores propios del individuo en relación con los seres de los que se rodea (familia, empresa, sociedad), es decir valores más colectivistas. El individuo atraviesa dos etapas dentro de cada fase en su desarrollo, una individual y otra colectiva, siendo los cambios de fase más difíciles que

los cambios de etapa y existiendo la posibilidad de regresar a etapas más tempranas de maduración motivados por situaciones vivenciales (Figura 3.5).

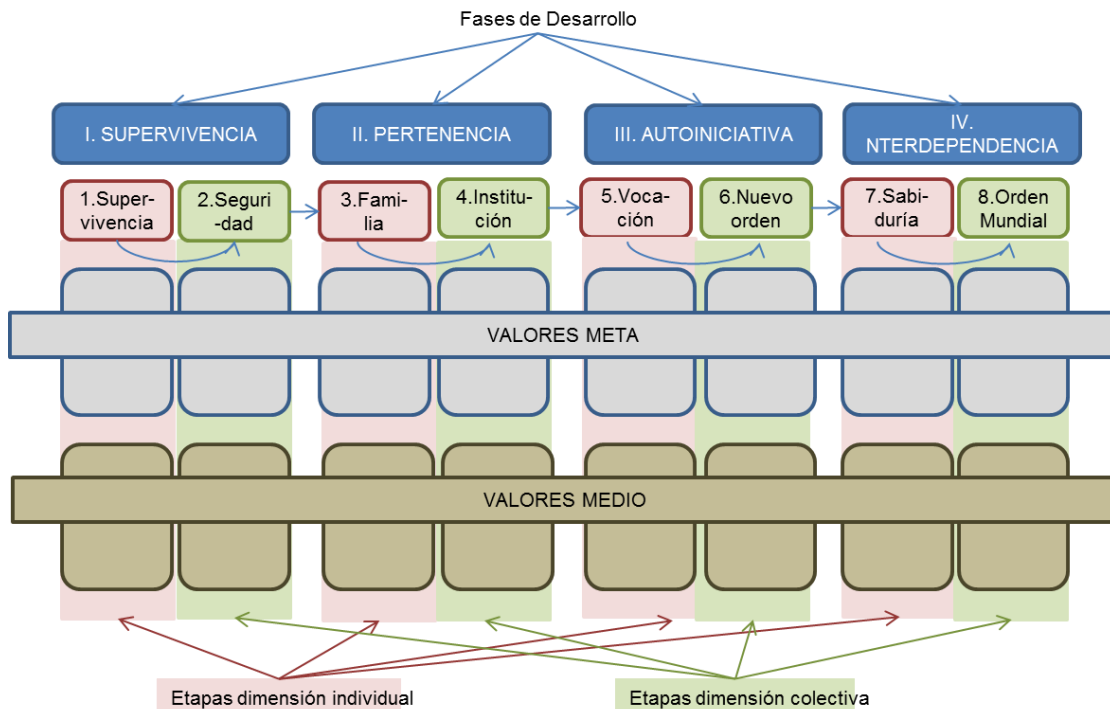


Figura 3.5 Modelo Hall-Tonna
Fuente: Hall (1995)

Se trata pues de un modelo holístico en cuanto a que observa la realidad completa de un individuo. No solo permite realizar una medición, sino observar las diferencias o déficits respecto a una situación deseada así como los mecanismos para desarrollar valores de fases más elevadas, o de valores individuales hacia colectivos, lo que ha supuesto sin duda una enorme aportación al conocimiento. Se trata de un modelo centrado en la persona, lo que permite procesos formativos que desde la óptica constructivista ofrecen la posibilidad, al individuo, de evolucionar. Dado que los valores se traducen en conductas concretas, cambios en los valores personales provocarán cambios de conductas personales.

Schwartz (1994)

Otro de los modelos más consistentes sobre valores es la Teoría de Schwartz (Schwartz y Bilsky, 1987). Schwartz parte del modelo de Rockeach pero amplía el rango de valores. Según su teoría existen 33 valores terminales y 26 valores instrumentales, utilizando la distinción de Rockeach (1968). Estos se agrupan en referencia a tres distintas motivaciones básicas y fundamentales del ser humano: a) necesidades biológicas, b) de interacción social y c) de supervivencia o bienestar del grupo.

Schwartz (1994) recoge la misma línea conceptual sobre los valores que su antecesor Rockeach. Para el autor los valores son principios que guían nuestras conductas. Estos valores se forman a lo largo de la historia de la persona y en ello tiene influencia el entorno social, contexto cultural y social en el que se desenvuelve el individuo. Por

tratarse de principios guía, ideales o aspiraciones, las personas los tendrán muy en cuenta en los juicios que se dirimen en los procesos de decisión, tal y como pronostica la teoría social cognitiva.

El modelo propone la existencia de 10 tipos motivacionales a los que contribuyen los valores. Estas agrupaciones o familias de valores representan esas motivaciones básicas. Estos tipos motivacionales son: Poder, Logro, Hedonismo, Estimulación, Autodirección, Benevolencia, Tradición, Conformidad, Seguridad y Universalismo. En la Tabla 3.3 se relacionan con los valores que agrupa cada uno de ellos.

Tabla 3.3 Tipos motivacionales de Valores Universales de Schwartz

Tipo Motivacional	Descripción	Valores (terminales e instrumentales)
Poder	Posición y prestigio social	Poder social, Riqueza, Autoridad, Protección de mi imagen pública
Logro	Conseguir éxito personal	Ambicioso/a, Influyente, Capaz, Exitoso/a
Hedonismo	Obtener placer	Placer, Disfrutar de la vida, Auto-indulgente
Estimulación	Tener cambio en la vida	Vida emocionante, vida variada, Atrevido/a
Auto-dirección	Independencia de acción y pensamiento	Libertad, Creatividad, Independiente, Elegir mis propias metas, Curioso/a
Benevolencia	Preservar el bien del grupo	Leal, Honesto/a, Ser útil, Responsable, Indulgente
Tradición	Comprometerse con la cultura tradicional	Respeto a la tradición, Moderado/a, Humilde, Aceptar mi rol en la vida, Devoto/a
Conformidad	Actuar de acuerdo a las normas sociales	Educación, Auto-disciplina, Honrar a padres y ancianos, Obediente
Seguridad	Conseguir seguridad en la sociedad	Orden social, Seguridad nacional, Reciprocidad de favores, Seguridad familiar, Ser pulcro
Universalismo	Comprensión del bienestar para todos y protección de la naturaleza	Igualdad, Paz mundial, Unión con la naturaleza, Sabiduría, Un mundo de belleza, Justicia social, Mente abierta, Protector del medio ambiente

Fuente: Schwartz y Bilsky (1987)

Estos 10 valores se agrupan en 4 en función de las relaciones de compatibilidad o no que presentan: Promoción personal versus Transcendencia y Apertura de cambio versus Conservación. Estas a su vez se agrupan en 2 dimensiones en función de si sirven al individuo o al colectivo. Si bien hay dos valores Seguridad y Universalismo que sirven tanto al colectivo como al individuo. Véase Figura 3.6.

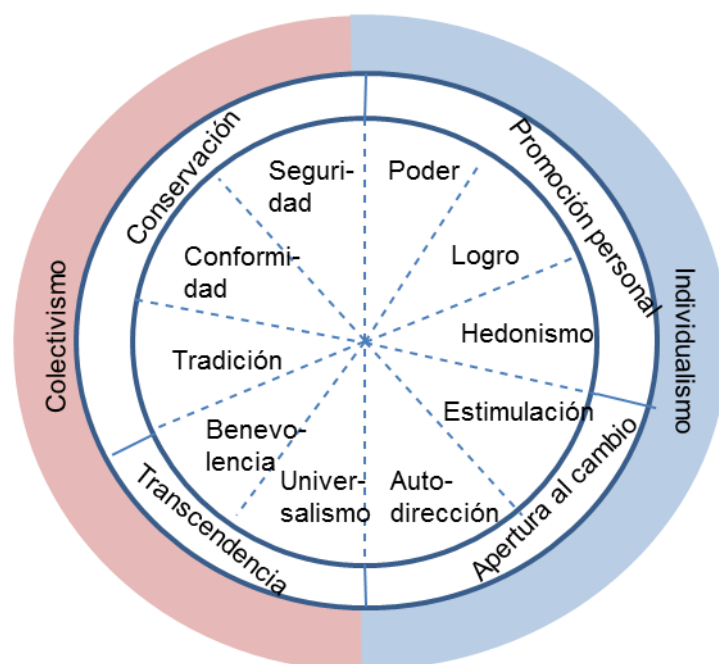


Figura 3.6 Círculo motivacional continuo
Fuente: Schwartz (1994)

Este modelo denominado por su autor modelo del *Círculo motivacional continuo* presenta los valores en disposición circular y en un orden establecido por el autor, similar a un círculo cromático, según la proximidad de dichos valores entre sí siendo los más lejanos los que se encuentran enfrentados en el círculo.

3.4.2. Comparativa entre los modelos de Hall-Tonna y Schwartz

De los marcos teóricos que hemos comentado en el apartado anterior pensamos que los que mejor se ajustan al tipo de análisis que queremos realizar son los modelos de Hall-Tonna y de Schwartz. No es nuestra intención hacer un estudio comparativo en profundidad sobre cada uno de los modelos de valores, sino más bien entender los motivos por los que elegiremos uno de ellos.

Ambos modelos parten de un concepto similar sobre los valores, como principios guía que determinan nuestras actitudes y nuestra conducta. Los valores se entienden como motivos implícitos que subyacen a los procesos de decisión del individuo y por tanto determinan su comportamiento (Hall, 1995; Schwartz y Bilsky, 1987). Ambos modelos consideran la influencia del contexto social en los procesos cognitivos precisamente a través de los valores ya que el entorno sociocultural ejerce su influencia a la hora de formar nuestra jerarquía de valores a la vez que el entorno más particular del individuo. Y por último ambos modelos contemplan la naturaleza dinámica de los valores: las relaciones y conflictos entre ellos que Schwartz plasma mediante el círculo continuo, donde la proximidad indica la congruencia y la lejanía el conflicto, y su variabilidad en el tiempo que Hall-Tonna recoge en su proyección por fases y etapas que recorren las distintos momentos de la evolución personal.

También los dos modelos ofrecen un marco amplio de valores que abarca todos los dominios en que se desenvuelve el individuo, conceptualizando los diferentes valores de una manera entendible y estructurada (Korres y Eléxpuru, 2015), lo que facilita la

comprensión de los modelos y su aplicación. Ambos, Hall-Tonna y Schwartz, ofrecen tanto un modelo teórico como operativo que aporta metodología muy contrastada a lo largo de los años y en entornos muy diversos culturalmente, y ofrecen suficientes herramientas para poder realizar el análisis que pretendemos.

Las ventajas específicas que reporta el modelo de Hall-Tonna son numerosas. La principal es que permite una medición de valores a diferentes niveles, no solo individual sino también grupal y a un nivel superior u organizacional. Es decir, es un marco muy completo que analiza 125 valores presentes en el ser humano y desde una perspectiva evolutiva permitiendo un modelo de desarrollo, lo que posibilita también un análisis longitudinal. Aporta herramientas para el tratamiento de los datos: inventario de valores individuales, un inventario grupal y la posibilidad de analizar documentos para descifrar valores según el lenguaje utilizado. Sin embargo la mayor dificultad es precisamente su amplitud, pudiendo resultar compleja su aplicación y comprensión. Su utilización a nivel empresarial puede resultar costosa si se realiza una medición extensiva a todos los niveles de la organización, tanto por la amplitud del cuestionario como por la profundidad de las preguntas.

Otra de las ventajas de la propuesta de Hall-Tonna es que precisa de la autorreflexión individual, lo que permite hacer una autoevaluación de los valores actuales frente a los deseados lo que posibilitará un desarrollo personal futuro. Esto es sin duda una aportación muy valiosa e interesante en nuestra investigación dado que se orienta a los líderes de la organización y hubiera permitido diseñar una hoja de ruta para trabajar su desarrollo profesional. Sin embargo el alto volumen de directivos y directivas al que iba dirigido nuestro estudio no hace muy propicio este planteamiento.

El marco teórico sobre valores que propone Schwartz (1992, 1994) es también uno de los más contrastados a nivel de empresa y uno de los más utilizados en los estudios que relacionan valores personales y organizaciones en la actualidad (Schwartz, 2001). Este modelo del círculo motivacional continuo aporta como fundamental ventaja su mayor facilidad de aplicación frente a los instrumentos de Hall-Tonna. También posibilita la investigación sobre un conjunto de valores aisladamente, dependiendo del interés concreto del estudio y permite también investigaciones a distintos niveles de profundidad dado su carácter jerárquico: a nivel ítem o valor (57 valores), a nivel perfil motivacional (10 tipos motivacionales) y dos dimensiones ortogonales. Por otro lado, ha sido evaluada su asociación predictiva con un grupo de actitudes y creencias, lo que es también muy relevante para nuestro estudio. Posee dos instrumentos de medición, el SVS (Schwartz Value Survey) y el PVQ (Personal Values Questionnaire), ambos presentan la ventaja de su mayor brevedad y sencillez frente al cuestionario de valores de Hall-Tonna.

Otra de sus ventajas es que a diferencia del modelo de Hall-Tonna incorpora el conflicto de los valores opuestos o contravalores, permitiendo una mayor discriminación sobre el perfil motivacional.

En líneas generales, ambos modelos parten de una línea de pensamiento semejante y tienen unos objetivos semejantes. Plantean ciertas diferencias que hacen que los modelos sean considerados complementarios (Korres y Eléxpuru, 2015) entre ellos no solo desde el punto de vista teórico sino práctico. Ambos modelos son adecuados para nuestro estudio, poseen ventajas e inconvenientes y ambos han sido muy validados y utilizados en otras investigaciones durante años.

Nos decantamos por la utilización del SVS (Schwartz Value Survey) por su sencillez de aplicación y dado que su formato nos parece idóneo para conformar nuestro cuestionario. Al tratarse de un cuestionario con dos partes diferenciadas nos parece

interesante romper con el modelo de preguntas tipo Likert para conseguir un mayor contraste entre las dos partes que lo componen, parte organizacional y parte individual. De esta manera pensamos que podemos facilitar la concentración a los encuestados.

3.5. EL MODELO DE VALORES DE SCHWARTZ

En este apartado vamos a realizar una descripción más detallada del modelo de Schwartz, cómo se crea, qué elementos lo componen y algunas de las distinciones que utiliza, lo que permitirá su mejor comprensión tanto para analizar los objetivos como los resultados de la investigación.

Naturaleza de los valores

Para Schwartz (1994) los valores son “Una meta transituacional deseable, variable en importancia, que sirve como guía o principio en la vida de una persona u otra entidad social” (p. 21). En su definición trata de aunar seis características de los valores que han sido reconocidas ya en la literatura por sus antecesores (Allport et al., 1960; Rockeach, 1973; Triandis, 1979).

- a) **Los valores son creencias** sobre comportamientos deseados, esto es son representaciones cognitivas del mundo que tienen un alto valor afectivo. Cuando alguien aspira a un valor como la libertad de pensamiento, por ejemplo, se mostrará muy enérgico en su defensa.
- b) Se refieren a **metas deseables**, situaciones que al ser humano le gustaría alcanzar, como: justicia social, sabiduría o igualdad. Por ello se distinguen valores terminales de valores instrumentales, aquellos que me permiten alcanzar los valores terminales.
- c) Los valores **transcienden a las situaciones concretas**. Esto les hace diferentes de una norma que se ciñe a situaciones concretas o una actitud que se refiere a un objeto concreto. Por ejemplo, el respeto a la tradición es un valor porque va más allá del ámbito familiar y abarca también el plano grupal, social o cultural, al trabajo, las costumbres, la política, etc.
- d) Los valores **sirven de criterio** o referencia a la hora de tomar decisiones. Son principios guía que permiten evaluar las situaciones y elaborar juicios que nos ayudan a tomar decisiones en la vida. Por ejemplo si uno de nuestros valores es la unión con la naturaleza, y enjuiciamos que por efecto de una decisión iremos en contra de este criterio, adoptaremos la decisión contraria, ya que cuando elegimos un valor entendemos que eso es bueno, apropiado y valioso para la sociedad.
- e) Los valores se **ordenan por importancia** relativa entre ellos. El conjunto de valores ordenados conforma nuestro sistema de valores. Los sistemas de valores pueden ser más o menos parecidos entre grupos de individuos de una misma cultura, religión, partido político, etc. Algunos de los valores tienen más importancia que otra en nuestro sistema.
- f) El principio de **importancia relativa** guía nuestras decisiones de modo que si dos de ellos entran a formar parte de una decisión, primará aquel valor que más jerarquía tenga en nuestro sistema. Cada valor contribuye a la acción en

función de su relevancia en el hecho a decidir y la importancia que le otorga el individuo.

Estos seis rasgos definen el concepto de valores para el autor.

A diferencia de otros modelos que se focalizan solo en alguno de los ámbitos del individuo (Hofstede, 1984; Inglehart, 1998), para Schwartz los valores se encuentran en diversos dominios de la vida del individuo y son representaciones cognitivas que se orientan a satisfacer necesidades dentro de tres grandes ámbitos de necesidades del individuo (Schwartz y Bilsky, 1987):

- Necesidades propias del individuo, como ser único y organismo biológico
- Necesidades relacionadas con la interacción social dentro de las estructuras en las que el individuo vive y se desarrolla
- Demandas asociadas a la necesidad de supervivencia y bienestar del grupo al que pertenece

Todos los valores para el autor se encuadran en alguno de estos tres ámbitos de necesidades (Figura 3.7).

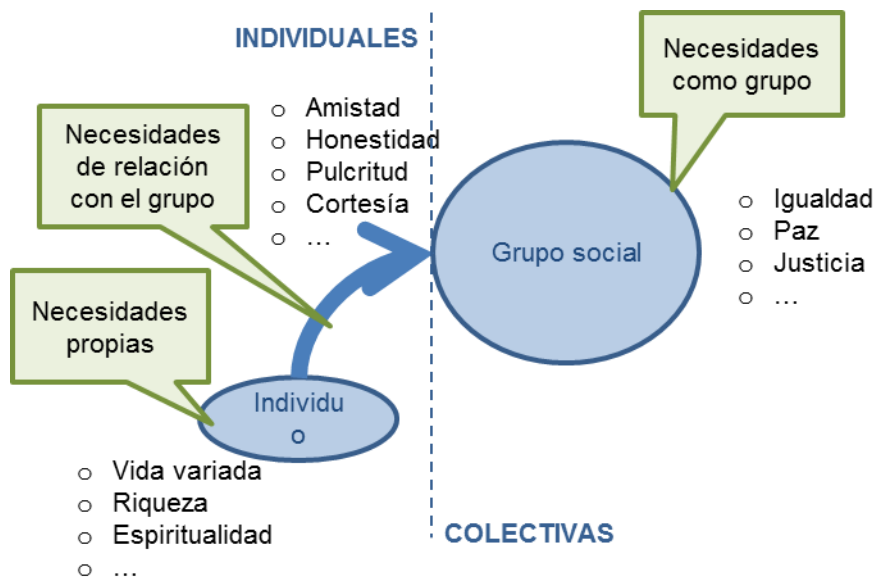


Figura 3.7 Dominios de valores del individuo
Fuente: Elaboración propia. Basado en Schwartz y Bilsky (1987)

Estructura de valores y relaciones

El interés en encontrar una estructura de valores es múltiple para la investigación. En primer lugar los valores como predictores de la conducta permiten identificar no solo los valores relacionados con algunas conductas sino también conocer los dominios u objetivos a los que sirven. Así mismo, según el autor, ello permitirá ampliar el tipo de análisis en el estudio de los valores como variables dependientes, pudiendo observar los efectos de distintas estructuras sociales y/o económicas (familia, empresa, región, país, religión, etc.) e incluso realizar comparativas entre culturas: mismos valores en distintas culturas o distintos valores dentro de la misma cultura (Schwartz y Bilsky, 1987).

Schwartz parte del modelo de valores de Rockeach (1968) que ya presentamos anteriormente y que contempla una lista de 36 valores que diferencia entre valores *terminales e instrumentales*. Los valores finales representan objetivos o ideales finales y se expresan con un sustantivo, mientras los instrumentales representan la vía para conseguir los valores terminales y se expresan con un verbo o adjetivo que acompaña al “ser” o “hacer”. Por ejemplo la riqueza sería un valor terminal mientras la ambición (ambicionar o ser ambicioso) sería un valor instrumental (Schwartz, 1994).

El modelo de Schwartz aporta algunas distinciones adicionales para elaborar su propuesta de estructura de valores. Una de las primeras distinciones que hace el autor es entre *individualismo versus colectivismo*. Dado que los valores son ideales a alcanzar representan los intereses o necesidades del ser humano en dos planos diferenciados, el plano individual para la satisfacción de necesidades individuales (ambición, riqueza o placer por ejemplo) y el plano colectivo para satisfacer objetivos colectivos (justicia social o igualdad por ejemplo). El plano individual recoge los valores relacionados con las necesidades propias del individuo como ser único, así como aquellas que le permiten relacionarse con la sociedad o grupo en el que se encuentra. El plano colectivo recoge los valores vinculados a los intereses o necesidades del grupo social, su supervivencia y bienestar.

La segunda distinción que aporta Schwartz es que los valores sirven a distintos *dominios motivacionales*. El autor recoge distintas teorías derivadas del análisis sociológico y antropológico (Allport, 1961; Gordon, 1963; Maslow, 1959; McClelland, 1961) y concluye inicialmente que existen siete diferentes tipologías de intereses que son:

1) *Diversión*

Recoge el objetivo individual y personal de obtener gratificación psicológica ante determinadas acciones u objetos. El deseo de felicidad, placer, diversión y bienestar se encuentran en este dominio.

2) *Seguridad*

El deseo instintivo de sobrevivir es otro dominio de valores del ser humano. Reúne los valores objetivo que permiten evitar amenazas que pongan en peligro al individuo o al grupo tanto física como mentalmente. Armonía, paz mundial, seguridad nacional, integridad, son algunos de ellos.

3) *Logro*

En este dominio se agrupan los valores necesarios para la obtención de recursos físicos o materiales que permiten al ser humano prosperar. El logro, la competencia, el éxito o riqueza, ambición, reconocimiento social son algunos de los objetivos que se encuadran en este dominio.

4) *Autodirección*

El autor agrupa en este campo los valores relativos a la necesidad de la persona de experimentar sobre su propio control. Al tomar decisiones el individuo experimenta una gratificación individual derivada del control sobre la realidad. La autonomía, creatividad, autosuficiencia, independencia de pensamiento o acción son algunos de ellos.

5) *Conformidad*

La interacción de cada individuo con la sociedad determina una manera de comportarse para evitar lesionar los intereses de los demás. La necesidad de la autorestricción es la base para conseguir una vida social en equilibrio. En

este dominio se encuentran valores como la obediencia, la cortesía, pulcritud y el autocontrol.

6) *Prosocial*

La necesidad de prosperar como grupo social, conseguir armonía que permita al grupo funcionar y alcanzar mayores niveles de bienestar, se expresa en este dominio. Se recogen valores como el altruismo, la benevolencia, afiliación, sentido de pertenencia o igualdad.

7) *Madurez*

Este es el único dominio en el que los valores se alcanzan por el simple hecho de madurar, en contraposición al resto de ellos en los que los valores se alcanzan por el trabajo proactivo del individuo. Este dominio recoge valores como la sabiduría, tolerancia, mente abierta o admirar la belleza del mundo.

La estructura de valores que inicialmente ofrece Schwartz viene determinada por los tres ejes expuestos y que son representados en la Tabla 3.4. Partiendo de la lista inicial de valores propuesta por Rockeach (ver Tabla 3.2) y ampliada a 57 valores, el autor tipifica cada valor identificándolo por una combinación concreta de los tres ejes definidos. Por ejemplo, para el autor la “igualdad” sería un valor terminal, colectivista y prosocial.

Tabla 3.4. Ejes de la estructura de valores de Schwartz

Objetivo	Interés	Dominio motivacional
Terminal	Individualista	Diversión
		Seguridad
		Logro
		Autodirección
Instrumental	Colectivista	Conformidad
		Prosocial
		Madurez

Fuente: Schwartz y Bilsky (1987)

En el estudio que culmina con la creación del modelo final, Schwartz y Bilsky (1987) solicitan a los encuestados que puntúen una serie de valores propuestos como principios guía en su vida. Posteriormente se les pidió que compararan cada par de valores adyacentes. Utilizaron una técnica de análisis denominada *Análisis de los infinitamente pequeños* (Smallest Space Analysis) para observar las distancias entre los valores propuestos, lo que resultó en una representación espacial de los valores en torno a dos ejes. La cercanía espacial refleja la proximidad o contigüidad de cada valor con respecto a los demás, mientras la lejanía representa la oposición o conflicto entre valores. Esta técnica utilizada en psicología es similar al análisis factorial, sin embargo no parte de asunciones paramétricas respecto a los intervalos entre los puntos de las escalas de puntuación. Los valores se agrupan por su proximidad en torno a los distintos dominios motivacionales, en lo que podrían ser algo así como *clusters* que son renombrados. El resultado del estudio es la obtención finalmente de los 10 grupos o tipos motivacionales expuestos en la Tabla 3.3.

Del resultado del análisis se desprende además las distintas relaciones entre los valores.

- a) *Relaciones de contigüidad*: algunos grupos de valores resultan muy próximos entre sí. La conformidad, lo prosocial y la seguridad por un lado, por otro lado aquellos que tienen que ver con la auto-mejora como son el logro y la diversión

y por otro lado aquellos que tienen que ver con el disfrute personal como son la autodirección y la madurez.

- b) *Relaciones opuestas*: algunos grupos de valores resultan opuestos a otros. Así la autodirección se ubica geométricamente opuesta a la conformidad, el logro a la seguridad y la diversión a lo prosocial.

Los autores concluyen que la representación geométrica de estas relaciones entre los valores visualiza un modelo conceptual de estructura de valores como criterio base para la selección y evaluación de objetos o comportamientos. El estudio, por tanto, confirma la existencia de los tres grupos de necesidades, observándose por un lado una agrupación de valores en torno a ellos y, por otro, las dos grandes dimensiones: la individual y la colectiva.

Posteriormente Schwartz condujo diversos estudios a lo largo de distintas naciones, concluyendo que 46 de los 57 ítems ofrecidos para su valoración son interpretados de igual manera en los distintos países (Schwartz y Sagiv, 1995). Por esta razón en la aplicación de sus instrumentos se tienen en cuenta estos 46 ítems en el cálculo y la medición de los 10 valores.

Definiciones y conceptos

La teoría de los valores de Schwartz define por tanto 10 valores en sentido amplio que se forman desde 46 ítems que identifican valores y que se agrupan en torno a una motivación principal subyacente. Estos valores son universales ya que, como dijimos anteriormente, responden a tres necesidades existenciales básicas e inherentes a todo ser humano; las necesidades individuales, las necesidades de interacción del individuo con el grupo y las necesidades de supervivencia y bienestar del grupo.

Las definiciones que hace el autor de cada uno de estos valores son:

- 1) **Poder**, status social y prestigio, control sobre las personas y los recursos. Este valor pone el énfasis en preservar una posición de dominio en el sistema social del que se trate.
- 2) **Logro**, éxito personal demostrando competencia según los estándares sociales. Hace énfasis en demostrar las competencias de éxito por tanto de obtener la aprobación social.
- 3) **Hedonismo**, placer o sentido de gratificación personal ante un objeto o acción. Se deriva de las necesidades más intrínsecas del ser humano como organismo biológico individual.
- 4) **Estimulación**, emoción, novedad y cambio en la vida. Deriva de la necesidad orgánica de mantenerse activo, en posición positiva.
- 5) **Auto-dirección**, independencia de pensamiento y acción. Toma de decisiones, elección y exploración, capacidad de crear. Se deriva de la necesidad individual de control y maestría.
- 6) **Benevolencia**, preservar y mejorar el bienestar del grupo. Énfasis en las necesidades del grupo. Promover la cooperación y el soporte a otros por la preocupación por los demás.

- 7) **Tradición**, respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que su cultura o religión comparte. Está próxima a la conformidad, comparten la idea de la subordinación del individuo a las expectativas del grupo, pero en este caso la subordinación es a las ideas, costumbres o normas.
- 8) **Conformidad**, restricción de actos, inclinaciones o impulsos que generen mal estar a otros y puedan poner en peligro el funcionamiento social. Se deriva de la idea de la subordinación del individuo al grupo pero en este caso la subordinación es a las personas, no a las ideas como en la tradición.
- 9) **Seguridad**, salvaguarda, armonía y estabilidad social. Se deriva de las necesidades de preservación tanto del individuo como del grupo.
- 10) **Universalismo**, entendimiento, apreciación y tolerancia. Preservación del bienestar para todos los seres humanos y la naturaleza así como protección de las amenazas de la humanidad y del medio físico (medio ambiente). Se deriva de las necesidades de supervivencia del grupo.

Los ítems asociados a estos valores se recogen en la Tabla 3.3.

Adicionalmente a los valores conceptualizados, la teoría de los valores universales de Schwartz contempla en su modelo la existencia de relaciones dinámicas entre ellos, tal y como se ha visto anteriormente. La existencia de conflictos y compatibilidades entre ellos, como consecuencia de las acciones tomadas para alcanzar algunos de ellos, hace formular al autor una estructura ortogonal en la que los valores se agrupan en torno a dos ejes. El foco en la persona versus lo social y la perspectiva de autoprotección o preservación versus la de crecimiento o expansión. Como consecuencia de ello se obtienen cuatro categorías o grupos de valores diferenciados: los valores de *Auto-promoción*, *Apertura al cambio*, *Conservación* y *Auto-transcendencia*, lo que permite otro nivel de análisis y comparación.

Así una dimensión contrasta la “apertura al cambio” con la “conservación” capturando el conflicto entre la conservación y la expansión, y la otra dimensión contrasta la “autopromoción” con la “auto-transcendencia” capturando el conflicto entre la dimensión individual y la colectiva, tal y como se representa en la Figura 3.8.

Dado que también existen relaciones de compatibilidad entre los valores el autor opta por una representación circular de los valores, lo que denomina *círculo motivacional continuo*. La circularidad representa la continuidad motivacional, aquellos valores compatibles se exhiben más próximos en el círculo y a la vez aquellos que entran en conflicto se muestran opuestos (Figura 3.6).

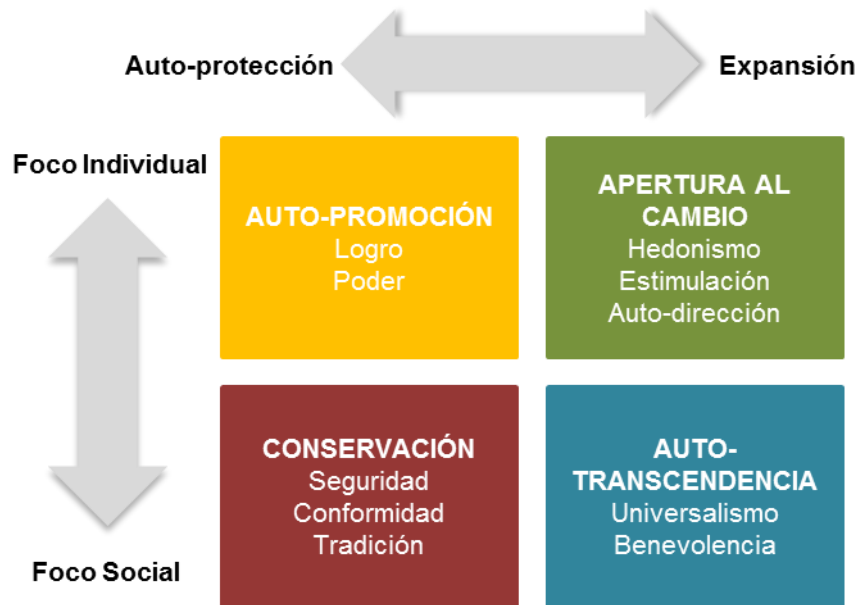


Figura 3.8 Aspectos clave de la estructura universal de valores de Schwartz
Fuente: Schwartz (2012).

Relación de los valores con actitudes, creencias, rasgos y normas

Es importante clarificar conceptos como actitudes, creencias, rasgos o normas con respecto a los valores. Para Schwartz (2012) son conceptos diferentes aunque puedan estar relacionados. Los valores, son para el autor, principios que subyacen a todos ellos, principios contra los cuales contrastamos y evaluamos cada uno de ellos.

Las actitudes las interpreta el autor como las valoraciones que hacemos de objetos concretos u objetos abstractos, situaciones o personas. A la hora de valorar un objeto o situación lo hacemos teniendo en cuenta nuestros propios valores. Si el objeto o circunstancia en concreto es favorable a nuestros valores prioritarios lo valoraremos como positivo, si va en contra lo valoraremos como negativo. Por tanto los valores subyacen a las actitudes en opinión del autor y son un elemento de contraste para adoptar una actitud u otra.

Así, si valoramos muy importante la estimulación y los valores de *Apertura al cambio*, y damos poca importancia a la seguridad o valores de *Conservación*, valoraremos positivamente el hecho de emprender, ya que ello nos va a ofrecer un estímulo, novedad, vida diferente, y menos seguridad, que lo valoramos menos. Esto hace que tengamos una actitud positiva hacia el emprendimiento. Por eso creemos que, dado que los valores son considerados como predictores del comportamiento, los líderes de empresas con orientación emprendedora pueden tener más presentes valores como la estimulación y apertura al cambio que valores opuestos de conservación (seguridad, conformidad y tradición).

De la misma manera si valoramos muy importantes los valores de *Auto-promoción* (el logro y el poder), valoraremos positivamente el hecho de emprender (actitud positiva) ya que ello nos proporcionará control sobre los recursos, y nos permitirá poner a prueba nuestras competencias para obtener reconocimiento social. Si valoramos más importante la benevolencia y el universalismo juzgaríamos menos positivo el

emprendimiento. Por ello, creemos que en el sistema de valores de los líderes de las empresas con orientación emprendedora, los valores de auto-promoción están jerárquicamente por encima de los valores de *Auto-transcendencia*.

Las creencias son, para el autor, ideas de cómo funcionan las cosas en el mundo que nos rodea. Nos afectan en función de lo cerca que creemos estar de la realidad. En opinión de Schwartz si pensamos que estamos muy cerca de la realidad nos afectan más que si pensamos que estamos lejos de la realidad. A diferencia de los valores, las creencias se refieren a la probabilidad de que lo que pensamos sea cierto, no a la importancia que le damos para guiar nuestras acciones.

Para Schwartz las normas son reglas comunes que pretenden indicar a los individuos cómo comportarse en situaciones concretas. Las normas nos afectan en función de lo que las compartamos o no, mientras que los valores nos afectan siempre independientemente de que aceptemos la norma o no. Actuar de acuerdo o no a las normas tiene unas consecuencias determinadas, evaluar esas consecuencias con respecto a nuestros valores nos permite decidir si seguir la norma o no. Estaremos más proclives a aceptarlas si las consecuencias son compatibles con nuestros valores que si los contravienen. Por otro lado, aquellos para quienes la conformidad es importante serán más proclives a aceptar las normas que quienes no le otorgan mucha importancia a este valor.

Los rasgos, sin embargo los considera patrones de comportamiento, pensamiento, sentimiento o acción en el tiempo y en determinadas situaciones. Puede resultar confuso porque el mismo término puede referirse al rasgo o a un valor (por ejemplo obediente) pero no quiere decir que quien tenga ese rasgo (la obediencia) tenga como principio guía en su vida ese valor (la obediencia) ni viceversa. Schwartz cree que el rasgo define cómo es la persona o se comporta, mientras el valor describe lo que la persona considera importante. Si un valor es importante en nuestra escala de valores nos predispone a actuar de esa manera y es posible que acabemos desarrollando ese rasgo, pero esto no siempre es así. Podemos poseer un rasgo determinado y considerar ese valor como negativo.

Instrumentos

El autor ha desarrollado dos instrumentos alternativos, que permiten hacer una medición y análisis de los valores; El SVS (Schwartz Value Survey) y el PVQ (Portrait Values Questionnaire). Veremos de una manera somera la utilidad de cada uno de ellos.

- SVS (Schwartz Value Survey)

Es el primer instrumento desarrollado por Schwartz. Ofrece dos listas de valores: la primera son 30 valores terminales formulados como sustantivos y la segunda son 26 o 27 valores instrumentales (depende de la versión SVS 56 o SVS 57) formulados como modos de actuar o adjetivos.

Cada ítem representa un rasgo dentro de un objetivo motivacional o valor, con una frase explicativa al lado. Ver cuestionario en Apéndice B – Cuestionario sobre Capacidad emprendedora y Perfil del líder.

Los encuestados puntúan la importancia de cada valor como “principio guía en MI vida” en una escala de 9 puntos como sigue: 7 (de suprema importancia), 6 (muy importante), 5, 4, 3, 2, 1 (importante), 0 (no es importante), -1 (opuesto a mis valores).

Se trata de una escala no simétrica donde se intenta que los valores máximos se otorguen a un menor número de ítems y los valores más bajos condensen el mayor número de ellos, de modo que la persona está más obligada a discriminar. Con esto se pretende que no se otorgue la misma importancia media a todos los ítems y, a la vez, reflejar aquellos valores que son opuestos a mis creencias. La puntuación de cada valor se calcula como el promedio de la puntuación de cada uno de los ítems que lo componen. El número de ítems en cada valor varía en cada caso (entre 3 y un máximo de 8). Para este cálculo solo se tienen en cuenta ítems validados en estudios multi-culturales, es por ello que solo 46 de los ítems se integran en algún valor.

Este instrumento requiere una comprensión verbal y nivel de abstracción que puede hacerlo impracticable en determinados colectivos. También es, hoy por hoy, el instrumento más extendido a lo largo de las distintas culturas, en el ámbito de la psicología social, para el estudio de las diferencias entre valores (Schwartz, 2001).

- PVQ (Portrait Values Questionnaire)

Es una alternativa al SVS, que se desarrolló para mediciones en niños de 11 a 14 años o personas no educadas en escuelas típicas de países del oeste que utilizan métodos de abstracción o de libre pensamiento (Schwartz, 2012). El objetivo era poder realizar, de igual modo, las mediciones sobre valores, en colectivos que presenten dificultades de comprensión y abstracción mayores.

La PVQ también permite evaluar los valores (al igual que el SVS), a diferencia de éste, ofrece 40 frases sencillas formuladas en tercera persona y se ofrece al individuo la posibilidad de elegir cómo de parecido es él o ella a esa persona referida, haciendo la elección más asequible. El formulario está adaptado para cada sexo. Por ejemplo: “Es importante para ella tener dinero y cosas caras”. Se añade la pregunta “Cuánto te pareces a esta persona? Las opciones están en un rango que va desde “Se parece mucho a mí” hasta “no se parece en absoluto a mí”.

El cuestionario PVQ pregunta por la similitud en cuanto a valores, no en cuanto a rasgos, aunque el mismo sustantivo se puede referir a ambas cosas (Schwartz, 2012). Cada pregunta se refiere a un ítem y se agrupa en un valor. La puntuación de cada valor es el promedio del rango otorgado a cada pregunta que compone ese valor.

Las preguntas han demostrado la misma equivalencia que los ítems y en distintos países, de igual modo que el cuestionario SVS. Existe una versión más corta con tan solo 21 preguntas para aquellos casos en que exista una restricción mayor de tiempo para su realización o se incluya en otras encuestas, pudiendo hacerla practicable por su extensión final.

Dado que el colectivo que compone nuestra muestra no presenta la dificultad referida a la comprensión verbal y abstracción, nos decantamos por el cuestionario SVS para la medición de valores de nuestro estudio, por estar más extendido y contrastado.

3.6. PERFIL DE VALORES DEL EMPRENDEDOR

Tal y como recogemos en el Capítulo 1 de esta tesis la dimensión personal es un eje fundamental para poder explicar el emprendimiento. Dado el relevante papel que desempeñan los líderes en la organización y en especial el papel que se les atribuye en la configuración de la empresa emprendedora, a lo largo de este capítulo hemos querido abordar la dimensión personal desde la perspectiva del líder en la organización. Como comentamos al inicio de este capítulo nuestra pretensión principal

ahora es delimitar nuestra investigación dentro del ámbito de la dimensión personal del emprendimiento.

Como resultado de la revisión de la literatura en relación a los factores que forman la dimensión individual, podemos decir que el emprendimiento es una actividad individual aunque se realice en el entorno grupal de la empresa. Aunque aún existen muchas incógnitas sobre cuáles son los antecedentes del comportamiento emprendedor, hemos podido corroborar la importancia que tienen los valores personales dentro del proceso emprendedor, tanto según la literatura sobre emprendimiento como según la literatura sobre los valores en el ámbito sociológico.

En primer lugar, recogiendo la literatura sobre emprendimiento, nuestro punto de partida respecto a la dimensión individual pretende recoger los dos enfoques existentes en la academia: El enfoque de rasgos y el enfoque del proceso cognitivo.

El enfoque de rasgos representado por McClelland y Burnham (1976), sostiene que los emprendedores se caracterizan por una alta necesidad de logro o necesidad de conseguir objetivos, y baja necesidad de poder o influencia en los demás. También un mayor locus de control interno y una propensión al riesgo media están presentes entre los emprendedores. Aunque no puede decirse que los rasgos sean los que determinan el comportamiento emprendedor, si podemos recoger que ante unas determinadas circunstancias, las personas que adoptan un comportamiento emprendedor poseen un perfil de personalidad caracterizado por la alta necesidad de logro, mayor locus de control interno y una propensión de riesgo moderada (Brockhaus y Horwitz, 1986). Todas estas características guardan relación con los valores o motivaciones últimas del individuo.

Según el enfoque del proceso cognitivo, el comportamiento emprendedor es el resultado de un proceso de decisión en el que se evalúa un determinado factor situacional y en dicho proceso los valores personales y el resultado de vivencias del individuo juegan un papel importante en la creación de las intenciones previas al comportamiento emprendedor (Fishbein y Ajzen, 1975).

Entendiendo que ambos enfoques realizan aportaciones importantes y que se complementan, podríamos hablar de un enfoque mixto, de modo que ante una situación individual en particular, las personas con unos determinados rasgos de personalidad tienden a comportarse de una manera emprendedora en función de sus valores personales. En este enfoque mixto el emprendimiento es una conducta situacional que se puede aprender, al igual que recoge Drucker (1985), si bien es cierto que las personas que ante una situación concreta muestran esta conducta, poseen algo en común. Recogemos este enfoque mixto como punto de partida.

Por otro lado según la literatura sobre los valores en el marco de la sociología, éstos son considerados como antecedentes del comportamiento en cuanto a que contribuyen al proceso de decisión como elemento o criterio guía para seleccionar conductas deseables que generan intenciones (Schwartz, 2012). Por lo que, trasladándolo al comportamiento emprendedor, es posible pensar que existan determinados valores que juegan a favor en el proceso de decisión de adoptar una conducta emprendedora.

Por todo ello hemos considerado que nuestras variables de estudio dentro de la dimensión personal serán los valores personales del individuo, en nuestro caso del líder, por lo que nuestro objetivo en este capítulo es identificar los valores de la persona del líder que más se relacionan con la orientación emprendedora.

Son pocas las investigaciones que relacionan los valores con el comportamiento emprendedor. Algunos estudios en los años 70 como los de Hornaday y Aboud (1971) o Komives (1972) analizaron los valores personales entre los emprendedores encontrando una alta presencia de valores como la independencia y liderazgo efectivo, a la vez que una baja presencia de valores como la necesidad de soporte y la conformidad, según el *Survey of Interpersonal Values (SIV)* de Gordon (1963).

En los últimos años, sin embargo, cada vez son más los estudios realizados en este campo y mayor la literatura relativa al proceso cognitivo emprendedor (Gaglio y Katz, 2001; Krueger y Carsrud, 1993; J.R. Mitchell et al., 2005; R. K. Mitchell, 2007; R. K. Mitchell et al., 2002; Shepherd, McMullen, y Jennings, 2007). En este sentido cabe resaltar los recientes estudios que ponen en relieve los valores personales de los emprendedores a título individual.

Estudios como los de Morris, Avila y Allen (1993), evidencian también la relación entre los valores individualistas y el emprendimiento, sin embargo para estos autores existe un punto óptimo de equilibrio entre los valores individualistas y los colectivistas en el que el emprendimiento se maximiza. Ello nos lleva a pensar que es posible que el perfil de valores necesarios no sea el mismo cuando hablamos del emprendimiento individual que corporativo. A pesar de que el emprendimiento depende en gran medida del comportamiento a título individual, el emprendimiento corporativo tal vez requiera un componente de valores colectivistas dado que la viabilidad de las ideas y la supervivencia del emprendedor son mayores en entornos en los que hay unidad y consenso respecto al emprendimiento.

De igual modo recientes investigaciones de Moriano, Trejo y Palací (2001) encuentran una mayor puntuación de valores individualistas versus valores colectivistas entre la población de emprendedores individuales. Entre los valores individualistas más presentes entre los emprendedores destaca el hedonismo o capacidad de disfrute. También encuentran correlaciones positivas entre valores como el poder o la necesidad de logro y el hecho de ser emprendedor.

En esta misma línea ha sido presentado recientemente un estudio sobre la intención emprendedora entre 450 estudiantes del País Vasco (Azanza, Campos, y Moriano, 2012) resultando que aquellos cuyas prioridades son la apertura al cambio (estimulación y autodirección) y la promoción personal (poder y logro), muestran mayor intención emprendedora. Ambos grupos de valores, apertura al cambio y promoción personal, conforman la dimensión individualista según el modelo de Schwartz. Sus evidencias permiten afirmar que los valores individualistas son indicadores positivos de la intención emprendedora.

Algunos autores recientemente han trabajado en el recorrido de valores del emprendedor. Partiendo del modelo de Brian Hall (1995), Eléxpuru, Villardón y Yániz (2013) elaboran un recorrido de valores para el emprendedor, basado en el proceso emprendedor, funciones y tareas. Estos trabajos son recogidos y finalizados por Alda (2010) quien propone un recorrido de valores del emprendedor validado por Hall. Este recorrido incluye valores meta y valores medio a desarrollar en cada una de las etapas para adquirir el perfil emprendedor.

Si se considera emprendedora a la persona capaz de reconocer una oportunidad de mercado y organizar los recursos para conseguir explotarla obteniendo por ello un beneficio, ello supone un riesgo personal y la dedicación de unos recursos como tiempo y dinero que pueden afectar seriamente su vida en caso de no obtener el resultado esperado. Para ello realiza un recorrido vital. Según Alda (2010) el perfil de

valores del emprendedor, tal y como se describe en la Figura 3.9, recoge los valores a desarrollar en ese recorrido vital por quienes deciden iniciarlo.

En él destacan, en las etapas de desarrollo individual del emprendedor (etapas 1, 3, 5 y 7), valores meta como la **imaginación** (representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente) o la **autoestima** (sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima) en aquellas etapas tempranas en el desarrollo humano (fase de supervivencia y de pertenencia). Mientras en etapas superiores (fases de autoiniciativa e interdependencia), se relacionan valores como el **desarrollo personal o profesional** (experimentar y expresar la totalidad del propio ser) y la **vocación de servicio** (utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad), así como **verdad/sabiduría** (buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad)

FASE I Supervivencia		FASE II Pertenencia		FASE III Autoiniciativa		FASE IV Interdependencia	
Etapa 1 Supervivencia (personal)	Etapa 2 Seguridad (social)	Etapa 3 Familia (personal)	Etapa 4 Institución (social)	Etapa 5 Vocación (personal)	Etapa 6 Nuevo orden (social)	Etapa 7 Sabiduría (personal)	Etapa 8 Orden mundial (social)
METAS	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS
Autopreservación Asombro/Destino	Seguridad	Fantasía/Imaginación	Competencia/Confianza	Desarrollo personal/Prof. Servicio/Vocación	Ser uno mismo Construcción/Orden nuevo	Verdad/Sabiduría	Armonía global
MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS
	Economía/Beneficios Asombro/Curiosidad	Control/Orden/Disciplina Prestigio/Imagen Tradición	Logro/Éxito Economía/Éxito Eficacia/Planificación Productividad	Adaptabilidad/Flexibilidad Decisión/Iniciativa Calidad/Evaluación	Creatividad Intimidad Limitación/Desarrollo Misión/Objetivos	Interdependencia Síntesis creadora Sinergia	Macroeconomía

Figura 3.9. Recorrido de Valores del emprendedor

Fuente: Alda (2010). Adaptación de Eléxpuru, Villardón y Yániz (20013) basado en Hall (1995).

En el plano de desarrollo social (etapas 2, 4, 6 y 8), el recorrido emprendedor de Alda (2010) propone valores como **competencia o confianza**, entendida como seguridad en uno mismo y posibilidad de actuar de forma independiente (fases de supervivencia y pertenencia), o la **seguridad en uno mismo** (ser sincero con uno mismo y con los demás), la **construcción de un orden nuevo**, entendida como la capacidad de desarrollar ideas nuevas que permitan mejorar la calidad de vida de quienes le rodean, y **armonía global**, entendida como la promoción de cambios que aseguren el intercambio y la interdependencia de los seres humanos globalmente (fases de autoiniciativa e interdependencia).

Si tenemos en cuenta los valores medio, el recorrido del perfil emprendedor recoge valores como **economía/beneficios** (asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro), **asombro/curiosidad** (sensación de maravilla y asombro ante el mundo físico y un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente), **control/orden/disciplina**

entendido como tener pautas que permitan comportarse de acuerdo a las normas establecidas o **prestigio/imagen** (ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás).

También se recogen valores medio como **logro/éxito**, conseguir algo digno de reconocimiento, o **economía/éxito**, como la gestión eficaz de los recursos para obtener resultados económicos, **eficacia/planificación** (diseñar objetivos o actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas), **productividad** (llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas), **adaptabilidad/flexibilidad**, como ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes, **decisión/iniciativa** (poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas y **calidad/evaluación** (apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás).

Otros valores medio que se relacionan con el recorrido del perfil emprendedor son además la **creatividad** (desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras), o la **intimidad** (compartir fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otras personas), la **limitación/desarrollo**, reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones y la **misión/objetivos** (establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad).

Otro grupo de valores medio son la **interdependencia** (reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individuales), **síntesis creadora** (tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad), **sinergia** (experimentar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros) y **macroeconomía** (dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo).

Si establecemos la relación de los valores propuestos del modelo de Hall-Tonna, tanto valores meta como valores medio, con los valores del modelo de Schwartz vemos que destacarían valores, en el recorrido del emprendedor, como el logro, la estimulación, la benevolencia, la autodirección y el universalismo con mayor presencia, pero también valores como el poder, e incluso la tradición (ver Tabla 3.5).

Tabla 3.5 Relación entre valores del recorrido emprendedor según Hall-Tonna y Schwartz

Tipo	Valor Hall-Tonna	Valor Schwartz
Valores Meta	47. Fantasía/imaginación	Estimulación
	106. Autoestima	Logro
	16. Competencia/confianza	Logro
	102. Desarrollo personal/prof.	Logro
	108. Servicio/Vocación	Benevolencia
	9. Ser uno mismo	Benevolencia
	20. Construcción orden nuevo	Universalismo
	118. Verdad/Sabiduría	Universalismo
	52. Armonía global	Universalismo
	33. Economía/Beneficios	Poder
Valores Medio	122. Asombro/Curiosidad	Estimulación
	22. Control/Orden/Disciplina	Tradición
	87. Prestigio/Imagen	Poder
	2. Logro/Éxito	Logro

34.Economía/Éxito	Logro
38.Eficacia/Planificación	Logro
88.Productividad	Logro
3.Adaptabilidad/Flexibilidad	Autodirección
27.Decisión/Iniciativa	Autodirección
91.Calidad/Evaluación	Benevolencia
26.Creatividad	Autodirección
63.Intimidad	Autodirección
71.Limitación/Desarrollo	Autodirección
77.Misión/Objetivos	Benevolencia
62.Interdependencia	Seguridad
76.Síntesis creadora	Autodirección
113.Sinergia	Benevolencia
73.Macroeconomía	Universalismo

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de partida del concepto de orientación emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996) comprobamos que algunos valores tienen conexión con las dimensiones que la integran. La autonomía es uno de ellos. Definida como la libertad de pensamiento y de actuación, está entre los valores de Schwartz y de Hall-Tonna. Desarrollar la libertad de los individuos a pensar con independencia de la empresa o de otros individuos dentro de ella implica desarrollar otros valores relacionados como la igualdad, la aceptación, flexibilidad, confianza o cooperación (Eléxpuru y Yániz, 2001). Por otro lado la proactividad y la asunción de riesgos tiene que ver con valores como la creatividad, el atrevimiento o la consecución del resultado, lograr éxito o riqueza que se enmarcan entre los valores de Estimulación y Logro del modelo de Schwartz o los valores de decisión, iniciativa y eficacia, planificación y creatividad que recoge el modelo Hall-Tonna en su fase de Pertenencia y de Autoiniciativa. Ambos modelos entrañan valores relacionados con las características que definen el comportamiento emprendedor.

Si tenemos en cuenta la acepción de orientación emprendedora (Covin y Slevin, 1989) que hemos considerado en nuestra disertación, también encontramos conexiones entre las dimensiones que la integran y algunos valores que guían el comportamiento. Así, la innovación se refiere a la capacidad para la creatividad y la experimentación (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996; Miller y Friesen, 1983; Rauch, Wiklund, Lumpkin, y Frese, 2009), lo que como ya comentamos se relaciona con la creatividad, la curiosidad o necesidad de explorar, la necesidad de expresarse con libertad de acción o de pensar libremente más allá de lo establecido, la fantasía o la imaginación.

De la misma manera la asunción de riesgos implica tomar acciones atrevidas, adentrarse en entornos inciertos comprometiendo recursos (Rauch et al., 2009) con la esperanza de una ganancia probable pero incierta (Lumpkin y Dess, 1996), lo que sin duda va en contra de la seguridad. También podría deberse a la presencia de valores de necesidad de lograr metas o controlar los recursos, más relacionados con la ambición o el poder.

En cuanto a la proactividad, que la literatura describe como la anticipación a las demandas del mercado o la respuesta a los cambios del entorno siendo los primeros, pensamos que tiene relación con valores de necesidad de logro, de ambición, de alcanzar una misión o unos objetivos. Puede estar relacionado también con la necesidad de alcanzar más control sobre los demás (los competidores o los clientes) o de demostrar competencia en alguna materia.

Pensamos por tanto que existe una relación entre los valores guía de la conducta de los líderes en la empresa emprendedora y la orientación emprendedora. Deseamos

saber cuáles son esos valores que más se relacionan con la orientación emprendedora y si estos tienen mayor o menor impacto en ella que los factores organizacionales.

Dada la literatura del comportamiento emprendedor y los valores, pensamos que los valores individualistas influyen positivamente en la orientación emprendedora, mientras los valores colectivistas tienen menor influencia.

3.7. CONCLUSIONES

A lo largo de la disertación hemos visto la importancia del emprendimiento corporativo en nuestra economía y la necesidad de mayor emprendimiento para generar riqueza y crecimiento en las organizaciones y ser más competitivas. Sería por tanto muy valioso conocer aquellos factores que pueden ayudar a generar más emprendimiento en la empresa. Como hemos visto también el emprendimiento es un fenómeno complejo afectado por muchas variables. Si el objeto de análisis es el emprendimiento corporativo, como es nuestro caso, hemos de tener en cuenta el ámbito de la organización. La organización se comporta como un ecosistema en el que podemos favorecer o limitar la generación de emprendimiento mediante cambios en algunas de las variables que lo afectan, a saber; la estrategia, organicidad, disponibilidad de tiempo y sistemas de reconocimiento, cultura organizativa, pero también cambios en las personas.

Este ecosistema lo hemos diseccionado en dos dimensiones, la dimensión organizacional que aborda las variables propias de la organización y de la que hemos disertado en el Capítulo 2 y la dimensión personal que contempla la particularidad de las personas como seres individuales y ha sido el objeto en este capítulo.

El emprendimiento es sobre todo una actividad desarrollada por las personas, por lo que pensamos que la dimensión individual constituye un eje importante. Nuestro objeto de análisis es la persona que lidera, ya que a ella compete crear ese ecosistema para el emprendimiento que es la empresa emprendedora, y es posible que también liderar la actividad emprendedora.

La empresa emprendedora necesita de personas líderes emprendedoras, sin embargo no es suficiente con ello. Las personas líderes emprendedoras deben trabajar para definir una estrategia emprendedora, alinear la organización a la estrategia y construir la estructura necesaria para hacer posible el emprendimiento. También deben fomentar el emprendimiento entre sus empleados y crear una cultura de emprendimiento, basada en valores, que haga posible que las personas quieran emprender dentro de la organización.

Pero, ¿cómo son las personas líderes emprendedoras? ¿cuáles son esos valores que las distinguen? Considerando los antecedentes de la literatura en cuanto al perfil emprendedor, sabemos que hay ciertos rasgos comunes entre los emprendedores (autonomía, necesidad de logro, locus de control interno) pero también sabemos que ello no es suficiente razón para emprender.

Hoy en día se considera que el emprendimiento es un comportamiento planificado por el que la persona con rasgos emprendedores ante una determinada situación realiza un proceso de decisión que culmina en la intención de emprender. En este proceso de decisión juegan un papel relevante sus valores o las actitudes que admira, así como las creencias o experiencias pasadas que aparecen como leyes válidas que ayudan al individuo a tomar un comportamiento determinado.

En nuestra opinión existen unos valores que están más presentes entre las personas que emprenden que entre las que no emprenden, al igual que sucede con los rasgos. Estos valores son la autonomía, la innovación, el poder, el logro o la autodirección en la escala de Schwartz. Pero al igual que sucede con los rasgos, estos valores no son razón suficiente para ser emprendedor. El emprendimiento es un proceso de toma de decisión y en él se da un proceso cognitivo por el que la persona emprendedora utiliza sus valores para realizar juicios y valoraciones que se refieren a una situación concreta definida por el entorno (estrategia, estructura, cultura) y adoptar finalmente una decisión.

Los valores son creencias muy centrales en la existencia de las personas y por tanto difíciles de cambiar, necesitan tiempo y experiencias para alterarlos. Están muy afectados por los valores culturales de la sociedad en la que vivimos, la familia o el grupo social de referencia. Es posible trabajarlos en el ámbito de la educación escolar o universitaria, es decir a nivel social, en etapas más tempranas. En el ámbito empresarial estos cambios son posibles a través de la cultura de la empresa o la selección de las personas con los valores deseados.

Por todo ello, la investigación que proponemos pretende poner en evidencia cuál es el patrón de valores comunes en la persona líder de la empresa emprendedora ya que a pesar de que en la literatura se recogen más evidencias de la importancia de valores individualistas también existen estudios que avalan la coexistencia de valores de ambos tipos, individualistas y colectivistas. Pretendemos arrojar luz acerca de los valores que debe darse entre los líderes de la organización para poder generar actitudes emprendedoras.

En el próximo capítulo abordamos en detalle las características de la investigación así como los resultados de la misma.

3.8. BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Alda, R. F. (2010). *Perfil emprendedor de los estudiantes de la facultad de economía y administración de la universidad católica del norte (antofagasta, chile)*
- Allport, W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart y Winston.
- Allport, W., Vernon, P., y Lindsey, G. (1960). *Study of values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Alonso, M., y Galve, C. (2008). The entrepreneur and the company: A theoretical review of the factors involved in its formation. *Acciones De Investigaciones Sociales*, 26, 5-44.
- Arenius, P., y Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247. doi:10.1007/s11187-005-1984-x
- Azanza, G., Campos, J., y Moriano, J. (2012). *Entrepreneurial intention and values in the basque country. paper presented at the ISBE conference, dublin*. Unpublished manuscript. Retrieved 26-Noviembre-2013 from <http://www.slideshare.net/Garazi-Az/entrepreneurialintention-and-value-in-the-basque-country>;

- Bardi, A., y Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220. doi:10.1177/0146167203254602
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case of intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Brockhaus, R. H., y Horwitz, P. S. (1986). The psychology of entrepreneur. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management* (pp. 260-83)
- Cantillon, R. (1734). *Essai sur la nature du comerce en general* [Essay on the nature of general commerce] (H. Higgs Trans.). London: MacMillan.
- Chakravarthy, B., y Lorange, P. (2008). Driving renewal: The entrepreneur-manager. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 14-21. doi:10.1108/02756660810858116
- Collins, O. F., y Moore, D. G. (1970). *The organizational makers: A behavioural study of independent entrepreneurs*. New York: Meredith.
- Collins, O. F., Moore, D. G., y Unwalla, D. B. (1964). *The enterprising man*. East Lansing: MSU BusinessStudies.
- Cooper, A. C., y Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, 7(1), 53-68.
- Cornwall, J. R., y Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL: Irwin.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* New York: Harper and Row.
- Duobiene, J. (2008). The role of organizational culture in sustaining corporate entrepreneurship. *Economics and Management*, , 350-356.
- Eléxpuru, I., Villardón, L., y Yániz, C. (2013). Identificación y desarrollo de valores en estudiantes universitarios. *Revista De Educación*, 362
- Eléxpuru, I., y Yániz, C. (2001). Valores y organizaciones. *Papeles De Ética, Economía Y Dirección*, (6), 79-93.
- Fishbein, M., y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gaglio, C. M., y Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
- Gasse, Y. (1985). A strategy for the promotion and identification of potential entrepreneurs at the secondary school level. In J. A. Homaday, B. Shils, J. A. Timmons, y K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship* (pp. 538-559). Wellesley, MA: Babson College.

- Gordon, L. V. (1963). *Manual for survey of interpersonal values*. Science Research Assoc.
- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Hall, B. P. (1995). *Values shift: A guide to personal and organizational transformation* Twin Lights Publishing.
- Hall, B. P., y Tonna, B. (1998). *The hall-tonna inventory of values*. Santa Cruz, CA: Values Technology.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
- Hastie, R. (2001). Problems for judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 653-683.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hornaday, J. A., y Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, (24), 141-153.
- Inglehart, R. (1998). *Modernización y postmodernización: El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Madrid: CIS.
- Knight, F. H. (1971). *Risk, uncertainty and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Komives, J. L. (1972). A preliminary study of the personal values of high technology entrepreneurs. In A. C. Cooper, y J. L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 231-242). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Korres, O., y Eléxpuru, I. (2015). La medición e identificación de valores complementariedad entre los modelos de Schwartz y Hall-tonna. *Revista Internacional De Educación Y Aprendizaje*, 3(1).
- Krueger, N. F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Krueger, N. F., y Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-91.
- Krueger, N. F., y Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(3), 315-330.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)

- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.2307/258632
- Maslow, A. H. (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C., y Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mitchell, J. R., Friga, P. N., y Mitchell, R. K. (2005). Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 653.
- Mitchell, R. K. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Lant, T., Mcdougall, P. P., Morse, E. A., y 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. doi:10.1111/1540-8520.00001
- Moriano, J. A., Trejo, E., y Palací, F. J. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: Un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista De Psicología Social*, 16(2), 229-242.
- Morris, M. H., Avila, R. A., y Allen, J. (1993). Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship. *Journal of Management*, 19(3), 595-612.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., y Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 29-42.
- Nueno, P. (2009). *Emprendiendo hacia el 2020 una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper y Row.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787. doi:10.1111/j.1540-8520.2009.00308.x
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.

- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., y Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Summer, 1991), 13.
- Rockeach, M. (1967). *Value Survey*. Sunnyvale, CA: Halgren Tests.
- Rockeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values. A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The free press.
- Ronstadt, R. C. (1984). *Entrepreneurship*. Dover, MA: Lord Publishing.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. doi:10.1037/10788-000
- Rusell, R. D., y Russell, C. J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639-656.
- Russell, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 65-84.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2001). *European social survey core questionnaire development – chapter 7: A proposal for measuring value orientations across nations. European social survey*. London.: City University London.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1) doi:<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, S. H., y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. doi:10.1037/0022-3514.53.3.550
- Schwartz, S. H., y Sagiv, L. (1995). Identifying culture specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 92-116.
- Serrano, G. (1984). Problemática psicosocial de los valores humanos. *Boletín De Psicología*, 3, 9-46.
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., y Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 75-95.

Triandis, H. C. (1979). Values, attitudes, and interpersonal behavior. *Nebraska Symposium on Motivation*, 27, 195-259.

Vesalainen, J., y Pihkala, T. (1999). Entrepreneurial identities, intentions and the effect of pushfactors. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 5(2), 1-24.

CAPÍTULO 4

MODELO DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS

- 4.1. Introducción
- 4.2. Modelo de investigación
- 4.3. Hipótesis de investigación
- 4.4. Diseño de la investigación
- 4.5. Descripción de la muestra
- 4.6. Análisis e interpretación del modelo de relaciones
- 4.7. Conclusiones
- 4.8. Bibliografía

CAPÍTULO 4

MODELO DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS

4.1. INTRODUCCIÓN

Una vez revisada la literatura en relación a nuestro objeto de estudio y definido el problema a resolver, damos por finalizada la fase de “Desarrollo del marco conceptual” (Figura 1.4). A continuación nos proponemos abordar las fases de “Diseño de Investigación” y “Trabajo de campo”, según describimos en la Introducción de nuestra tesis, de cuyo resultado daremos cuenta a lo largo de este capítulo.

A partir del análisis desarrollado en los Capítulos 1, 2 y 3, podemos concluir que el emprendimiento corporativo es un fenómeno complejo que se ve influenciado por multitud de factores externos e internos. Focalizándonos en los factores internos que afectan al emprendimiento corporativo, hemos convenido en separarlos en aquellos de orden organizacional o colectivo por un lado y aquellos de orden individual o personal, creando dos dimensiones: la organizacional y la individual.

La literatura es amplia en relación a unos y otros factores (organizacionales y personales), sin embargo, no existen evidencias sobre la influencia que ejercen ambas dimensiones simultáneamente en el emprendimiento y cómo de importantes son cada una de ellas comparativamente. Nuestro interés es demostrar la influencia que ejercen una y otra en el comportamiento emprendedor en la empresa.

Por otro lado, queremos también ahondar en la dimensión individual, de la que existen menos investigaciones, y focalizándonos en la figura del líder, averiguar qué valores poseen las personas que lideran en las empresas del País Vasco y su relación con el emprendimiento. Analizaremos el perfil del líder, dentro del contexto de la empresa desde la perspectiva de los valores humanos que motivan sus decisiones y que se pueden considerar como antecedentes de su conducta.

Nuestro marco conceptual parte de la idea de que el emprendimiento corporativo es un comportamiento organizacional. Ese comportamiento que poseen algunas empresas que les caracteriza como empresas emprendedoras ha sido identificado en la literatura como un constructo latente denominado *Orientación Emprendedora*, lo que ha permitido su medición.

Así mismo, tras la revisión de la literatura sabemos que existen multitud de factores que afectan al emprendimiento en la empresa. Estos factores son de diversa índole: externos, internos, estratégicos, organizacionales, etc. Sin embargo, pensamos que todos ellos se enmarcan en dos dimensiones diferenciadas. De un lado el plano individual, lo que responde a motivaciones personales y vitales de los individuos que integran la empresa y por otro lado el plano colectivo, lo que responde a lo que la empresa quiere hacer como grupo. Por ello, hemos creado dos dimensiones: la organizacional y la individual y queremos saber qué peso poseen cada una de ellas en el comportamiento emprendedor de una empresa.

La dimensión organizacional recoge aquellas variables que hemos seleccionado como resultado de nuestro análisis teórico sobre los factores organizacionales que la literatura describe como determinantes del comportamiento emprendedor. Estos factores organizacionales representan la manera en que la empresa se organiza, como pueda ser: la estrategia definida, su arquitectura organizativa, su estilo de liderazgo y la cultura organizativa que posee. De todos ellos hemos elegido aquellas variables que a nuestro entender mejor explican el comportamiento emprendedor, y estas son: la Estrategia Emprendedora, la Organicidad, la Disponibilidad de tiempo, el Sistema de Recompensa, el Apoyo de la Dirección y la Cultura Emprendedora.

La dimensión individual la hemos focalizado en la persona-líder, dada la especial influencia que la literatura otorga a esta figura en relación al emprendimiento en la organización. Las variables que integran esta dimensión son los valores universales que componen el sistema de valores de la persona-líder y que según la literatura condicionan su comportamiento.

Por otro lado pensamos que, a la luz de la literatura, pueden existir otras variables que puedan determinar el comportamiento emprendedor. Para ello tendremos en cuenta en nuestro modelo algunas variables de categorización, tanto de características personales del líder (sexo, edad, nivel de estudios entre otras), como de características de la organización (tamaño o sector por ejemplo).

El modelo de investigación pretende plasmar el marco conceptual desarrollado en los Capítulos 1, 2 y 3, y recoger las variables identificadas y sus relaciones. Ello nos permitirá plantear el conjunto de hipótesis que trataremos de contrastar, pero para poder contrastarlas debemos llevar a cabo previamente el diseño de la investigación

Estructuramos el capítulo en tres partes diferenciadas.

1ª Parte: Describiremos el modelo de investigación planteado así como las hipótesis formuladas, lo que se recoge en los apartados 4.2 y 4.3.

2ª Parte: Describiremos el diseño de la investigación realizado y detallaremos la descripción de la muestra, lo que se recoge en los apartados 4.4 y 4.5.

3ª Parte: Finalmente analizaremos e interpretaremos el modelo de relaciones, y realizaremos nuestras conclusiones en los apartados 4.6 y 4.7.

A continuación definiremos el modelo de investigación planteado.

4.2. MODELO DE INVESTIGACIÓN

En nuestra investigación nos centramos en la Orientación Emprendedora de las organizaciones, como indicador del carácter emprendedor de una empresa. La Orientación Emprendedora será nuestra variable endógena a explicar.

Tratamos de averiguar qué variables tienen mayor influencia sobre la Orientación Emprendedora, si aquellas que se agrupan en la dimensión organizacional o aquellas que soportan la dimensión individual. Por tanto nuestras variables exógenas o explicativas serán por un lado, la dimensión organizacional y por otro la dimensión individual. Las flechas indican únicamente el sentido de la influencia teórica, que se recogerá en la descripción de las hipótesis (ver Figura 4.1).

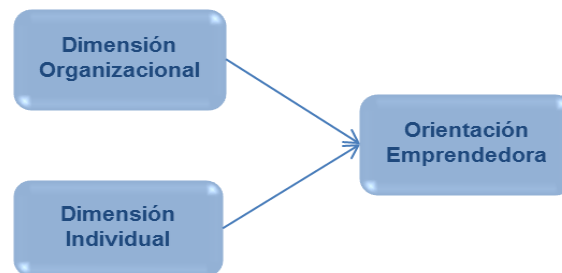


Figura 4.1 Doble dimensión en el emprendimiento (Elaboración propia)

El aspecto diferencial de este trabajo es abordar el fenómeno del emprendimiento corporativo tanto desde el punto de vista de la organización como de la persona-líder, considerando que el emprendimiento se da en la organización, aunque en último término es una actividad individual. Se trata de analizar qué importancia tienen ambas dimensiones en la Orientación Emprendedora e identificar qué perfil de valores de las personas que lideran guarda más relación con la Orientación Emprendedora.

Pensamos que puedan existir otras variables, como las características de la empresa y las características personales del líder, que pueden afectar a la dimensión organizacional y a la dimensión individual. Veremos igualmente qué relación guardan entre sí y con la Orientación Emprendedora.

La influencia que ejercen las variables organizacionales está recogida en la literatura, lo que ocurre en ese escenario diario que es la empresa; qué estrategia tiene definida, qué cultura posee y cómo se organiza afectará a la Orientación Emprendedora. Pero también pensamos que el emprendimiento está muy relacionado con los valores intrínsecos de las personas que lideran la empresa. Nos interesa estudiar de cerca las variables que afectan a la Orientación Emprendedora, en particular cuáles de ellas tienen mayor influencia, así como sopesar cuál de las dos dimensiones tiene mayor peso: la organizacional o la personal. Del mismo modo queremos saber si hay algunos valores con mayor peso que otros en la Orientación Emprendedora.

A continuación pasamos a describir cada una de las constructos de nuestro modelo.

4.2.1. Orientación Emprendedora

En el Capítulo 1 hemos descrito la Orientación Emprendedora como el conjunto de procesos, prácticas y toma de decisiones que permiten la actividad emprendedora en

la empresa, por ello utilizaremos la Orientación Emprendedora para medir el comportamiento emprendedor de una empresa.

- **Orientación Emprendedora:** es un constructo integrado por tres dimensiones: la innovación, la adopción de riesgos y la proactividad.
 - Innovación, se refiere a la capacidad de introducción de nuevos productos y servicios así como el liderazgo tecnológico en nuevos procesos vía I+D+i.
 - Adopción de riesgos, implica tomar acciones atrevidas, adentrarse en entornos inciertos comprometiendo recursos con la esperanza de una ganancia probable pero incierta.
 - Proactividad, se entiende como la anticipación a las demandas del mercado, la respuesta a los cambios del entorno siendo los primeros.

Sin embargo, la utilizaremos como un constructo monodimensional. Tal y como hemos dicho anteriormente, este constructo es el que trataremos de explicar en nuestro modelo.

4.2.2. Dimensión Organizacional

A lo largo del Capítulo 2 nos hemos referido a un conjunto de variables organizacionales que, según la literatura, están altamente relacionadas con el emprendimiento. Nuestra propuesta de investigación se centra en que para emprender es necesario crear un ecosistema que favorezca el emprendimiento. Este ecosistema se define por un conjunto de variables organizacionales. Trataremos de averiguar si esto es así en nuestro ámbito de investigación. Para ello partiremos inicialmente de los constructos que recogen los factores que a lo largo de la literatura se han mostrado más relevantes en relación al emprendimiento, y son::

- **Estrategia Emprendedora:** se concibe como un constructo multidimensional, es decir, que a su vez posee dos dimensiones:
 - Estrategia corporativa, definida sobre productos o servicios y mercados.
 - Estrategia operativa o funcional como medio para alcanzar sus objetivos. Cómo abordar las oportunidades, cómo diseñar y financiar los nuevos productos y cómo controlar el lanzamiento de productos y servicios nuevos.
- Como parte de la arquitectura organizacional definimos tres constructos monodimensionales diferenciados:
 - **Organicidad**, mayor o menor flexibilidad en la estructura.
 - **Disponibilidad de tiempo**, como el tiempo de que disponen las personas para actividades de emprendimiento
 - **Sistema de recompensa**, que recoge los elementos que tiene la empresa para recompensar el comportamiento emprendedor.
- **Apoyo de la Dirección:** Se concibe como un constructo monodimensional y representa el apoyo de la dirección a la generación de ideas, la adopción de riesgos y el soporte al proceso de emprendimiento.
- **Cultura Emprendedora:** Cultura orientada a la participación, la compartición de objetivos y la competencia en el mercado. Se concibe como un constructo multidimensional también que engloba las siguientes dos dimensiones:
 - Cultura Orientada a Personas, o cuánto de foco se pone en la persona versus la tarea o el rol.

- Maneras de competir en el mercado, o cómo es la manera que tiene de competir la empresa.

Uno de los objetivos de nuestro análisis es observar cómo influye la dimensión organizacional en la Orientación Emprendedora, es decir cómo influye cada uno de estos constructos en la Orientación Emprendedora, pero también si todos ellos están relacionados entre sí.

4.2.3. Dimensión individual

Nuestra propuesta de investigación también quiere hacer foco en el creciente valor que están adoptando las personas en las organizaciones que quieren ser emprendedoras. Este valor creciente de las personas en la organización viene dado por el hecho de que son las personas quienes emprenden y en la actualidad la empresa tiene una constante necesidad de innovar y emprender. Pensamos que también la dimensión individual está presente en la Orientación Emprendedora y queremos saber qué papel juega en relación a la dimensión organizacional.

A lo largo del Capítulo 3 nos hemos referido a los valores que, según la literatura, ejercen como motores de actuación de las personas. Utilizaremos el sistema de valores del líder para definir la dimensión personal. Queremos conocer el perfil de los líderes de las empresas emprendedoras, en base a sus valores y adoptamos para ello el modelo de valores de Schwartz (1994).

Según Schwartz estos valores y sus distintos niveles de agregación son:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Valores Individualistas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Promoción personal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder ▪ Logro ▪ Hedonismo ○ Apertura al cambio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimulación ▪ Autodirección | <ul style="list-style-type: none"> • Valores Colectivistas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conservación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradición ▪ Conformidad ▪ Seguridad ○ Transcendencia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Universalismo ▪ Benevolencia |
|---|---|

Creemos que existen algunos valores que están más relacionados con la Orientación Emprendedora. Tomando como referencia para la dimensión personal dicho modelo de valores universales, queremos conocer cómo influye la dimensión personal en la Orientación Emprendedora y qué valores o grupos de valores se relacionan más con ella.

4.2.4. Otras variables

A lo largo de la revisión de la literatura también hemos recogido la posible influencia de otras variables en el comportamiento emprendedor, variables que nos permitan identificar ciertas características de la empresa como de las personas que la lideran. Queremos conocer si existen otras variables, tanto de índole organizacional como características personales, que puedan influir en la Orientación Emprendedora.

- Características organizacionales: En este grupo hemos considerado que puede tener especial relevancia en la Orientación Emprendedora, cuestiones como: el tamaño de la empresa, el sector en el que desarrolla su actividad y su grado de internacionalización, es decir, si la empresa opera en los mercados internacionales o si es de carácter local.

- Características personales: En este grupo de variables hemos considerado aquellas que se refieren al perfil de la persona líder, como son: la edad, el sexo, el nivel de estudios y la experiencia que posee en la organización y desempeñando el rol de líder.

Creemos que existe relación entre determinadas características de la organización o de las personas que dirigen y el comportamiento emprendedor de la empresa.

4.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Nuestra propuesta de investigación se centra, como hemos comentado ya, en el creciente valor que están adoptando las personas en las organizaciones que quieren ser emprendedoras. Sin embargo para emprender es necesario crear un ecosistema que favorezca el emprendimiento. Este ecosistema se define por un conjunto de variables organizacionales. Aunque las personas líderes tienen un gran peso en la definición de dicho ecosistema: ¿qué tiene mayor influencia en la Orientación Emprendedora?, ¿son los valores personales de los líderes o la dimensión organizacional de la empresa?

Respecto a la dimensión organizacional, pensamos que hay un conjunto de variables que están muy relacionadas entre sí, que se recogen en diferentes constructos, y que influyen en la Orientación Emprendedora.

Estos constructos son:

- La Estrategia Emprendedora
- La Organicidad
- La Disponibilidad de tiempo
- El Sistema de Recompensa
- El Apoyo a la Dirección
- La Cultura Emprendedora

Respecto a la dimensión personal, adoptamos el perfil de valores personales como el motor que dirige las actuaciones personales, que según el modelo de Schwartz son:

- | | | |
|----------------|-----------------|---------------|
| • Poder | • Autodirección | • Tradición |
| • Logro | • Universalismo | • Conformidad |
| • Hedonismo | • Benevolencia | • Seguridad |
| • Estimulación | | |

Creemos que existen algunos valores que están más relacionados con la Orientación Emprendedora que otros. Tomando como referencia el modelo de Schwartz de los valores universales, creemos en la relación entre los valores individualistas de las personas líderes y la Orientación Emprendedora de la organización.

Las hipótesis elaboradas se agrupan en cuatro grupos:

- Las que se refieren a la dimensión organizacional y la Orientación Emprendedora
- Las que se refieren a la dimensión individual y la Orientación Emprendedora
- Las que tratan de comparar el impacto de la dimensión organizacional versus la dimensión individual

- Las que se refieren a los efectos de otras variables como las características de la organización o las características personales de la persona-líder

Pasamos a detallar cada una de las hipótesis.

4.3.1. Hipótesis sobre la dimensión organizacional

A continuación exponemos las hipótesis que giran en torno a la dimensión organizacional. En primer lugar definiremos aquellas sobre la relación entre la dimensión organizacional y la Orientación Emprendedora (H1) y en segundo lugar aquellas sobre la relación entre las distintas variables que componen la dimensión organizacional (H2). En la Figura 4.2 se ilustran esos dos grupos de hipótesis.

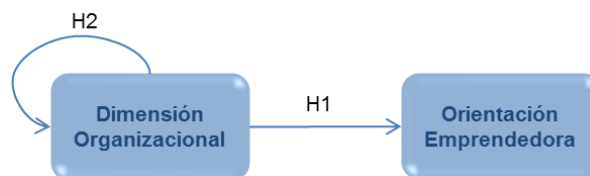


Figura 4.2 Cuadro de hipótesis H1 y H2 (Elaboración propia)

De la revisión de la literatura se desprende que existen unos factores de tipo organizacional que inciden en el comportamiento emprendedor. Deseamos saber cuáles de ellos tienen más importancia en el comportamiento emprendedor y cuál es el peso de la influencia de la dimensión organizacional. En concreto nuestras hipótesis son:

H1: La Dimensión Organizacional se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora

H1a: La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H1b: La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H1c: La Disponibilidad de tiempo se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H1d: El Sistema de Recompensa se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H1e: El Apoyo de la Dirección se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H1f: La Cultura Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

En la Figura 4.3 mostramos el conjunto de detalle de hipótesis de la hipótesis H1.

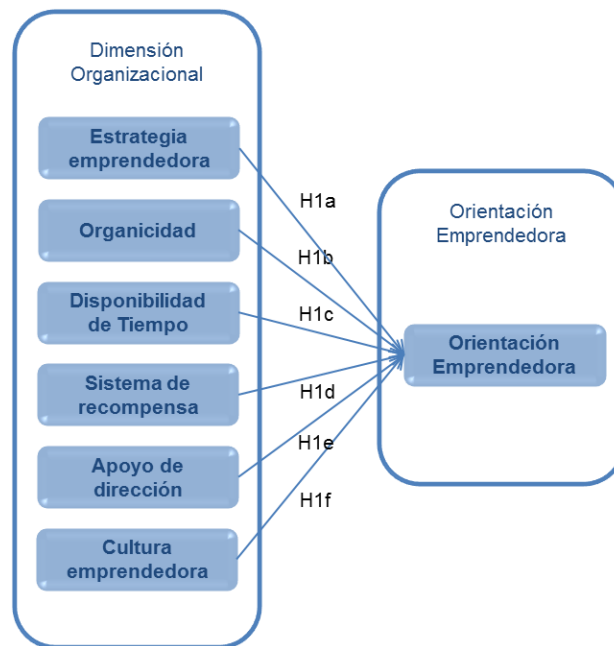


Figura 4.3 Cuadro de detalle de la hipótesis H1 (Elaboración propia)

En relación a la Dimensión Organizacional, pensamos también que los constructos que la componen están muy relacionados entre sí. A continuación enunciamos las hipótesis referidas a estas relaciones.

H2: Los factores que componen la Dimensión Organizacional se relacionan positiva y significativamente entre sí

H2a: La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con la Organicidad

H2b: La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con la Disponibilidad de tiempo

H2c: La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con el Apoyo de la Dirección

H2d: La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con el Sistema de Recompensa

H2e: La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con la Cultura Emprendedora

H2f: La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con el Apoyo de la Dirección

H2g: La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con la Cultura Emprendedora

H2h: La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con el Sistema de Recompensa

H2i: La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con la Disponibilidad de tiempo

- H2j: La Disponibilidad de tiempo se relaciona positiva y significativamente con el Sistema de Recompensa*
- H2k: La Disponibilidad de tiempo se relaciona positiva y significativamente con el Apoyo de la Dirección*
- H2l: La Disponibilidad de tiempo se relaciona positiva y significativamente con la Cultura Emprendedora*
- H2m: El Apoyo de la Dirección se relaciona positiva y significativamente con el Sistema de Recompensa*
- H2n: El Apoyo de la Dirección se relaciona positiva y significativamente con la Cultura Emprendedora*
- H2o: El Sistema de Recompensa se relaciona positiva y significativamente con la Cultura Emprendedora*

En la Figura 4.4 representamos de manera gráfica este conjunto de hipótesis de detalle de la hipótesis H2.

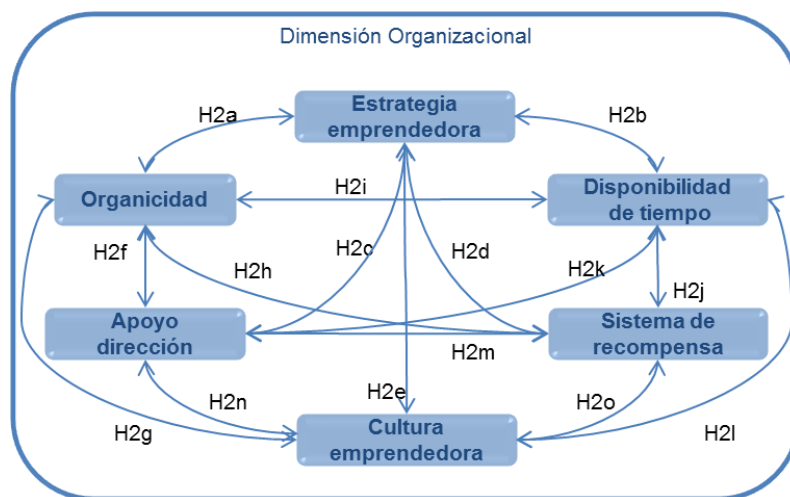


Figura 4.4 Cuadro de detalle de la hipótesis H2 (Elaboración propia)

4.3.2. Hipótesis sobre la dimensión individual

En referencia a la Dimensión Individual, pensamos que existe una relación entre los valores guía de la conducta de los líderes en la empresa emprendedora y la Orientación Emprendedora (H3). La Figura 4.5 representa esta hipótesis.

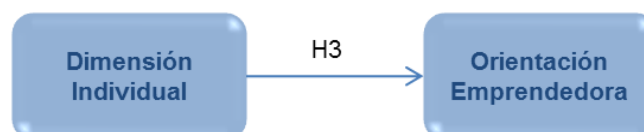


Figura 4.5 Cuadro de hipótesis H3 (Elaboración propia)

De la revisión de la literatura se desprende que los valores que más inciden en el comportamiento emprendedor son valores de tipo individualista, mientras los valores de tipo colectivista no guardan mucha relación con el comportamiento emprendedor. Aunque si bien es cierto que los estudios anteriores no se refieren a las personas líderes en la empresa emprendedora, sino más bien a los emprendedores, partiremos de estas evidencias. Por otro lado, deseamos saber cuáles son esos valores que más se relacionan con la Orientación Emprendedora y si estos tienen mayor o menor impacto en ella que los factores organizacionales. Esto nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

H3: La Dimensión Individual se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora

H3apoder: El Poder de las personas líderes se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H3alogro: El Logro de las personas líderes se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H3ahedo: El Hedonismo de las personas líderes se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H3aestim: La Estimulación de las personas líderes se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H3aautod: La Autodirección de las personas líderes se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H3btrad: La Tradición de las personas líderes no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora

H3bconf: La Conformidad de las personas líderes no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora

H3bsegur: La Seguridad de las personas líderes no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora

H3buniver: El Universalismo de las personas líderes no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora

H3bbenev: La Benevolencia de las personas líderes no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora

En la Figura 4.6 representamos de manera gráfica este conjunto de hipótesis de detalle de la hipótesis H3.

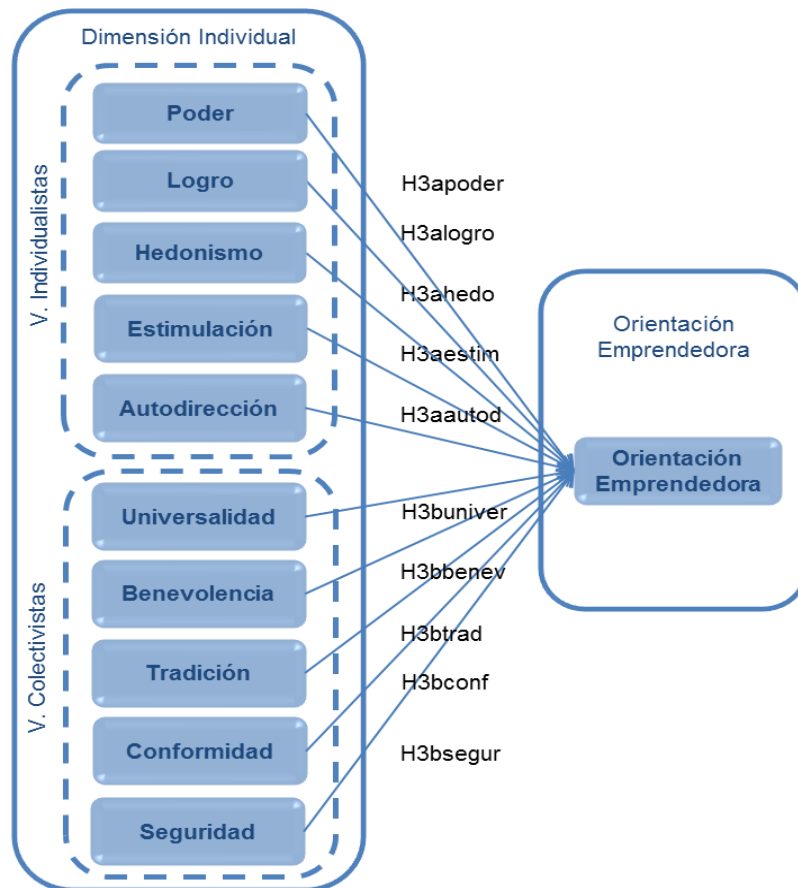


Figura 4.6 Cuadro de detalle de la hipótesis H3 (Elaboración propia)

4.3.3. Hipótesis sobre la dimensión organizacional versus dimensión individual

Pensamos que ambas dimensiones: organizacional y personal son importantes en el comportamiento emprendedor, a pesar de no haberse medido anteriormente el impacto de una y otra de forma conjunta en el comportamiento emprendedor de la empresa. Queremos saber cuál de las dos dimensiones ejerce una mayor influencia. Nuestra hipótesis es:

H4: Las variables organizacionales tienen mayor influencia que los valores del líder en la Orientación Emprendedora

En la Figura 4.7 recogemos esta hipótesis.

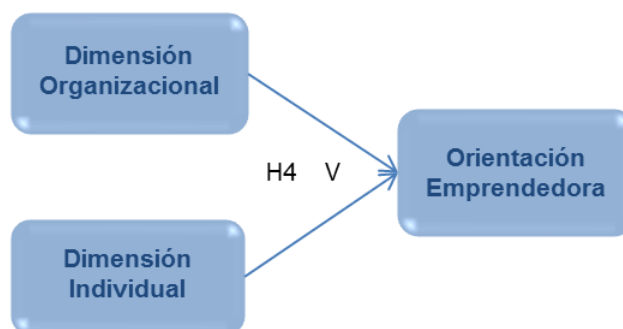


Figura 4.7 Cuadro de hipótesis H4 (Elaboración propia)

4.3.4. Hipótesis sobre la influencia de otras variables

De la literatura sobre emprendimiento corporativo se deduce que existen determinadas características, tanto organizacionales como personales, que pueden influir en la Orientación Emprendedora. En relación a las características organizacionales, algunos autores hablan de la influencia del tamaño de la empresa (Miller, 1983), o la existencia de entornos dinámicos u hostiles que vienen dados por el sector de actividad (Covin & Slevin, 1989; Zahra, 1991). También en la literatura se expone la importancia de algunas estrategias adoptadas en el comportamiento emprendedor (Grant, 1991; Ireland & Webb, 2007). Dado que en los últimos años muchas empresas vascas han adoptado la estrategia de internacionalizarse, pensamos que esta estrategia puede guardar relación con la Orientación Emprendedora y el deseo de abordar nuevos mercados y negocios. Trataremos de contrastar si existe relación entre estas características organizacionales y la Orientación Emprendedora (H5). En la Figura 4.8 recogemos esta relación.

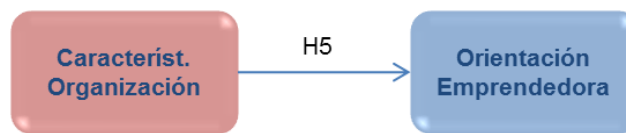


Figura 4.8 Cuadro de hipótesis H5 (Elaboración propia)

Nuestras hipótesis a este respecto son:

H5: Las características del entorno organizacional influyen significativamente en la Orientación Emprendedora

H5inter: Los Años de Internacionalización de la empresa se relacionan positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H5tamaño: El Tamaño de la empresa se relaciona negativa y significativamente con la Orientación Emprendedora

H5sector: El Sector de la empresa se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora

En la Figura 4.9 representamos de manera gráfica este conjunto de hipótesis de detalle de la hipótesis H5.

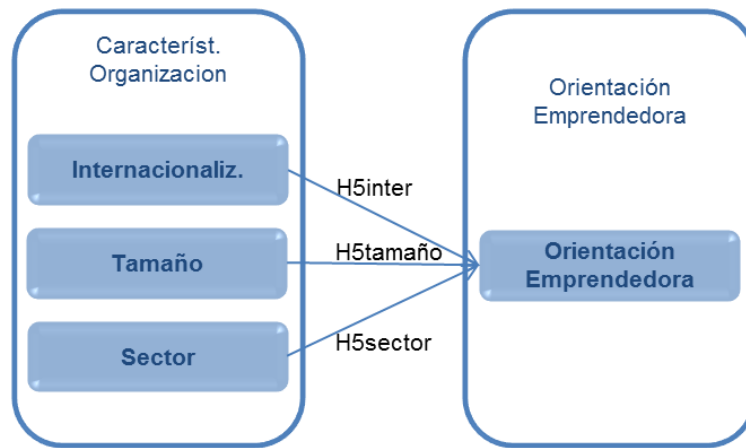


Figura 4.9 Cuadro de detalle de la hipótesis H5 (Elaboración propia)

También la literatura sobre los factores personales habla de la existencia de ciertas características que pueden influir en el comportamiento emprendedor. Algunas de estas variables son el sexo o la edad pero también otros autores dicen de la influencia del capital humano, expresado como la experiencia o conocimiento de la persona sobre el mercado, incluso su nivel de estudios (Bennett & Robson, 1999; Honig, 1998). En la Figura 4.10 recogemos esta relación.



Figura 4.10 Cuadro de hipótesis H6 (Elaboración propia)

Por ello formulamos las siguientes hipótesis:

H6: Las características personales influyen significativamente en la Orientación Emprendedora

H6edad: La Edad del líder se relaciona negativa y significativamente con la Orientación Emprendedora

H6sexo: El Sexo del líder de la empresa se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora

H6estudios: Los Estudios del líder se relacionan positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H6expere: La Experiencia en la empresa del líder se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

H6experl: La Experiencia como líder del líder se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora

Estas hipótesis de detalle se representan a continuación en la Figura 4.11.

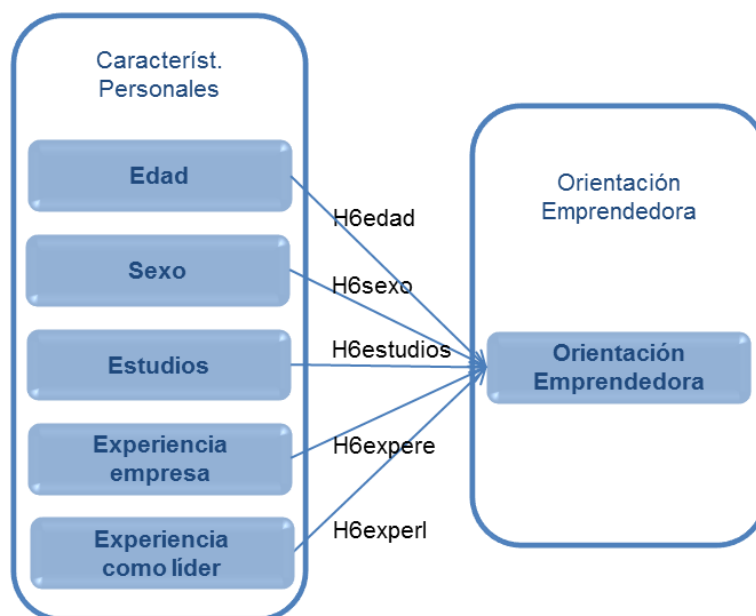


Figura 4.11 Cuadro de detalle de la hipótesis H6 (Elaboración propia)

4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado procedemos a explicar el diseño de la investigación. Dentro de la metodología de trabajo descrita en el apartado 5 de la Introducción de esta tesis, planteamos un trabajo de campo que completa la revisión científica de todos los artículos y libros escritos en relación al emprendimiento y a la persona emprendedora, con una aplicación práctica a un colectivo de empresas vascas que a continuación detallaremos.

En primer lugar seleccionaremos el instrumento de medida adecuado para resolver nuestro problema de investigación. Una vez seleccionado pasaremos a definir el instrumento de medida; lo que implica definir nuestra unidad de análisis, describir las distintas variables, los indicadores observables y las escalas de medición así como la muestra objeto de análisis. Para finalizar elaboraremos nuestro cuestionario.

La selección de nuestro instrumento de medida se justifica en función del tipo de análisis a realizar. Tratándose de un tipo de análisis cuantitativo y la amplitud de empresas que constituyen el objeto del estudio, se desaconsejan otras estrategias como el Estudio de casos, o el Análisis de archivo. Nuestra investigación pretende ser descriptiva ya que trataremos de observar la realidad de un colectivo de empresas vascas desde los factores internos, tanto organizacionales como individuales (perfil del líder). Sin embargo, también es explicativa por cuanto analizaremos las distintas relaciones entre las variables, cómo interactúan entre sí y en qué grado. Se pretende también identificar los valores presentes entre las personas directivas del País Vasco que están más relacionadas con la Orientación Emprendedora. Dado el tipo de preguntas de investigación así como la información requerida, y el tipo de análisis a llevar a cabo en un momento del tiempo concreto, la estrategia que hemos considerado más idónea es la Encuesta. Por tanto nuestro instrumento de medida será el cuestionario.

4.4.1. Diseño del instrumento de medida

En este apartado describiremos las características de la investigación, es decir la población y la muestra, la unidad de análisis y las distintas variables y escalas para llegar finalmente a la elaboración del cuestionario.

Es nuestra intención realizar una investigación con las características que ahora enumeramos:

- Propondremos un conjunto de variables organizacionales en función de los factores que más se relacionan con el emprendimiento según la literatura. Los mediremos con los constructos definidos y las escalas recogidas en la literatura o construidas.
- Propondremos un conjunto de valores universales que afectan al comportamiento individual y los mediremos con la escala de valores universales de Schwartz (1999).
- Diseñaremos la muestra en relación a la población objeto de estudio que componen las empresas de la CAPV.
- Ambas propuestas sobre variables descritas anteriormente las recogeremos en un único cuestionario que se enviará a los componentes del comité de Dirección de las empresas del País Vasco seleccionadas como muestra.
- Si en algunos casos partiéramos de escalas en inglés, en estos casos las escalas deberán ser traducidas de acuerdo a la metodología que se describe en la literatura.
- Una vez recogidos los datos de los cuestionarios cumplimentados procederemos a la exploración inicial de los datos, cálculo de las frecuencias, descriptivos y tablas de contingencia.
- Posteriormente pasaremos a analizar la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición utilizados.
- Finalmente mediante distintas técnicas de análisis observaremos las relaciones propuestas entre las variables y contrastaremos nuestras hipótesis.

A continuación recogemos el proceso en el siguiente esquema:

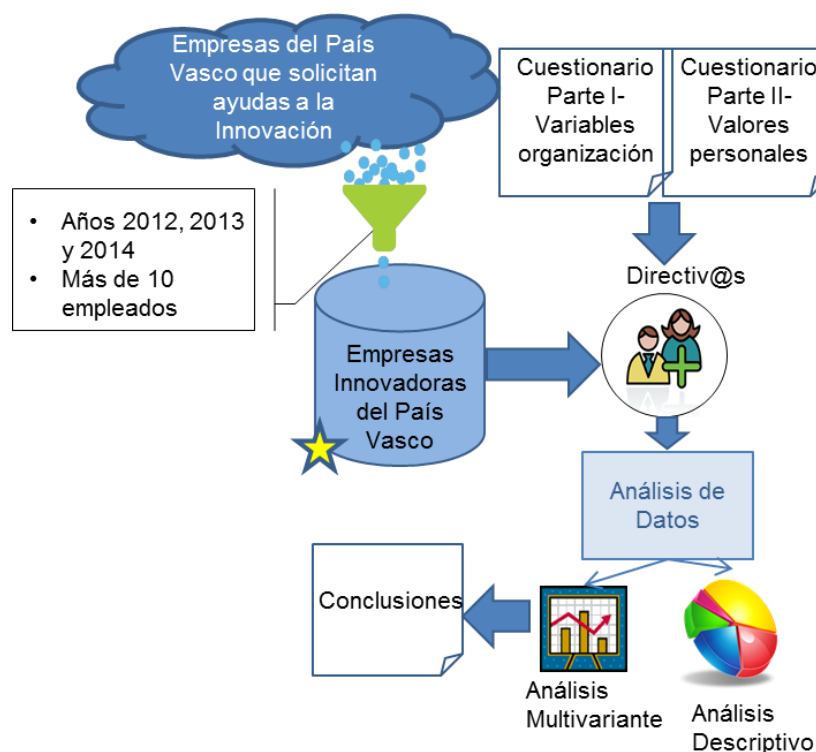


Figura 4.12 Proceso del trabajo de campo (Elaboración propia)

4.4.1.1. Población y muestra del estudio

Queremos contrastar la influencia de la dimensión organizacional y la dimensión individual y observar si existe algún patrón de valores asociado a la Orientación Emprendedora. Para garantizar que nos acercaremos a nuestro objetivo del estudio queremos partir de un colectivo de empresas proclives a la innovación ya que una de las características propias de la Orientación Emprendedora es la innovación.

Nuestra población objeto de estudio son las empresas de la CAPV que tengan una preocupación por la innovación. Entendemos que las empresas preocupadas por la innovación también deben, tarde o temprano, preocuparse por el emprendimiento.

Nuestro deseo ha sido acceder a todas las empresas de la CAPV (pequeñas, medianas y grandes) dejando a un lado las nanoempresas. Sin embargo, la posibilidad de acceder a los datos de contacto de los directivos de todas estas empresas es escasa. Por otro lado, muchas de las empresas vascas solicitan ayudas para programas relacionados con la innovación y el emprendimiento, y es de esperar que las empresas con mayor comportamiento emprendedor se encuentren entre aquellas empresas preocupadas por la innovación. Por ello nuestro punto de partida serán las empresas vascas que se acercan a los programas de ayuda pública a la innovación o el emprendimiento que ofrece el Gobierno Vasco a través de su agencia para la promoción industrial (SPRI). Esto nos permitirá acceder a una población de empresas variada y representativa del ámbito empresarial vasco gracias a la colaboración de la SPRI en este estudio, aunque ello represente una limitación en cuanto a la aplicación de las conclusiones elaboradas.

La SPRI es un organismo público dependiente del Gobierno Vasco que tiene como objeto ayudar a las empresas vascas proporcionando recursos a fondo perdido que no cubren la totalidad de la inversión.

El programa de ayudas se rige por el Decreto 121/2000, de 27 de junio de 2005 y en él se establecen distintas líneas de ayudas que, con fines de promoción económica, permiten desarrollar las líneas estratégicas definidas tanto en el Plan Interinstitucional de Promoción Económica para el período 2000-2003, como en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2001-2004. El programa cuenta ya con varios años de vigencia y es notoriamente conocido y atractivo para la comunidad empresarial vasca. Por ello hemos seleccionado aquellas empresas que han solicitado ayudas durante los tres años del período comprendido entre 2012 y 2014, aunque no les hayan sido concedidas.

Para poder optar a estos recursos las empresas deben presentar una memoria justificando la inversión y esta debe ser aprobada por un equipo de SPRI que se encarga de contrastar la memoria presentada con el proyecto. En el caso de las ayudas a la Innovación y Emprendimiento, una vez contrastada la memoria de proyecto se determina si se trata o no de una innovación o emprendimiento.

Los programas de ayudas a la innovación y emprendimiento vigentes actualmente son los que se recogen en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1 Tipología de ayudas públicas a la Innovación y Emprendimiento ofrecidas por el Gobierno Vasco

Ayuda	Objeto	Descripción
Gaitek	Tiene por objeto mejorar la competitividad de las empresas mediante la promoción de proyectos que incluyan actividades de I+D+i para desarrollar nuevos productos .	Un nuevo producto es aquel que plantea: una superioridad y originalidad sobre los ya existentes, satisface mejor las necesidades de las demandas del mercado, permite reducir costes, hace algo imposible previamente y es susceptible de patentes. No pueden optar a esta ayuda las empresas de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología. Se presentan anualmente a esta convocatoria unas 800 empresas en el País Vasco.
Net's	Su objeto es apoyar la realización de proyectos de I+D+i enfocados al lanzamiento de empresas de base Científica y Tecnológica	Puede solicitarlo la empresa madre o la empresa de nueva creación. Pueden optar a estas ayudas las empresas de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología. Se presentan anualmente a esta convocatoria unas 120 empresas en el País Vasco.
Etorgai	Pretende dar apoyo a la realización de proyectos integrados de investigación industrial y desarrollo experimental de carácter estratégico en la CAPV	Son prioritarios los proyectos en: Biociencias, Nanociencias, Energías alternativas, Electrónica para Transporte inteligente, Eco-innovación e Innovación Social. Las empresas se presentan en un equipo conjuntamente con otras empresas para desarrollar un trabajo conjunto favoreciendo la innovación abierta. Las ayudas concedidas son por tres años. Concurren a esta convocatoria unas 200 empresas cada año.

Fuente: SPRI

En definitiva, nuestra población objeto de estudio se forma de:

- Aquellas **empresas que hayan optado a alguna ayuda a la innovación** (de las descritas anteriormente) durante los tres últimos años consecutivamente (años 2012, 2013 y 2014), con independencia de que hayan conseguido la ayuda o no. El colectivo lo forman empresas de distintos sectores de actividad de nuestro tejido empresarial en el País Vasco, entre los que cabe destacar:

Máquina herramienta, Energía, Automoción e industrias auxiliares, Transportes terrestres, Aviación, Ingenierías y Telecomunicaciones, o Ciencias de la Salud entre otros. Dentro de este colectivo se encuentran empresas con mayor y menor grado de desarrollo de innovación ya que hay empresas que no han conseguido subvención ningún año, otras que han conseguido tan solo un año, otras dos años y otras tres años, con lo que garantizamos la variabilidad de la muestra.

- b) Siendo **empresas de más de 10 empleados**, en el momento de solicitar la subvención. El tamaño de las empresas es muy variado en nuestro tejido productivo. Desde nanoempresas de 1 a 5 trabajadores hasta grandes compañías con más de 5.000 trabajadores. Hemos querido basar nuestro estudio en pequeñas, medianas y grandes empresas, dejando a un lado las nano-empresas. Por ello hemos introducido un segundo criterio de selección. Solo seleccionaremos aquellas empresas que tienen más de 10 empleados, ya que algunas variables observadas no tienen sentido en organizaciones más pequeñas. Por otro lado, el colectivo de nanoempresas es muy grande y pudiera desvirtuar los resultados en caso de estar excesivamente representado.

4.4.1.2. Unidad de análisis

Nuestra unidad de análisis es la persona-líder y el método elegido para la obtención de datos primarios es la encuesta. La Orientación Emprendedora es una percepción de los propios líderes sobre el comportamiento de la empresa pero es una visión personal. Sus opiniones reflejarán también cómo perciben tanto los constructos de la dimensión organizacional como las variables de la dimensión personal. Por tanto, aunque nuestro foco para la obtención de la muestra sea la empresa, se realizarán encuestas que van dirigidas a los líderes de esas empresas.

Los encuestados son personas directivas de un grupo de empresas del País Vasco, que han sido seleccionadas según los criterios descritos anteriormente.

Solicitaremos a los encuestados algunos datos sobre sus empresas, de cara a identificar algunos rasgos de estas, como: su sector de actividad, su actividad dentro del sector industrial (las que provengan del sector industrial), tamaño en número de empleados, territorio histórico en el que se ubica y grado de internacionalización. También hemos solicitado a los encuestados datos sobre su perfil como son: sexo, edad, nivel de estudios, y grado de experiencia como líder y experiencia total en la empresa.

Sin embargo para poder garantizar la mayor confidencialidad, al tratarse de una encuesta totalmente anónima, no existe trazabilidad en cuanto a la empresa de cada persona encuestada.

Al no existir trazabilidad entre encuestado y empresa, no existe una identificación del número de encuestados por empresa. Tampoco tendremos datos agregados por empresa, lo que realmente no es necesario ya que nuestra investigación se centra en la persona del líder y cómo percibe las distintas variables que afectan a la Orientación Emprendedora.

En definitiva nuestra unidad de análisis es la persona-líder.

4.4.1.3. Variables, instrumentos de medición y escalas

En este apartado se explicará la elaboración de los distintos constructos y variables de trabajo así como la elección de las escalas de medida de los mismos.

Un constructo es un fenómeno de interés teórico que no es directamente observable como tal, a diferencia de una variable (ítem o indicador) que sí es directamente observable. Un constructo puede componerse de variables o a su vez de otros constructos o dimensiones. Al no ser observable *per se*, su medición se basa en la medición de las variables u otros constructos que lo componen. Si los constructos son integrados por indicadores directamente observables los denominamos constructos de primer orden. Cuando los constructos se componen de otros constructos o dimensiones los consideramos de segundo orden, como puede verse en la Figura 4.13.

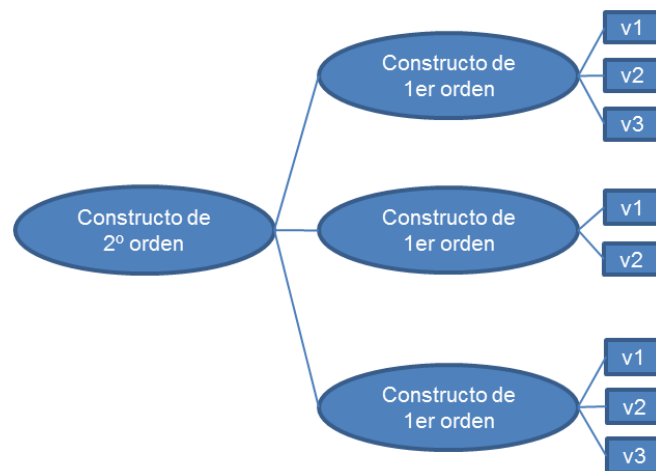


Figura 4.13 Representación de constructo de segundo orden (Elaboración propia)

Además, el constructo puede ser reflectivo o formativo, en función de la relación que mantiene con las variables o constructos que lo integran. En los constructos reflectivos, el constructo incide en sus integrantes, mientras que en los constructos formativos, los integrantes inciden en el constructo. Así en los constructos reflectivos su significado no cambia incluso aunque elimináramos alguna de las variables que lo componen. Las variables que lo componen son una manifestación del constructo. Las variables que lo integran deberían tener una alta consistencia interna.

En los constructos de tipo formativo, su existencia se debe a la combinación de los constructos o variables que lo integran. Tal es así que si elimináramos alguna de las variables o constructos que lo integran dejaría de tener sentido y pasaría a tener otro significado. El constructo se dice es de carácter formativo, ya que lo forman las otras variables o constructos.

De una manera gráfica ambos constructos se representan de diferente manera. La diferencia viene dada por la dirección de las flechas (Figura 4.14).



Figura 4.14 Representación de constructo reflectivo y formativo (Elaboración propia)

Por otro lado, el constructo elaborado puede ser explicativo o explicado, en función del rol que adopta en la investigación. Si el constructo es predictor lo consideramos explicativo y si es dependiente de otros constructos los consideramos explicado.

A continuación vamos a definir los distintos constructos que componen nuestro modelo de investigación de acuerdo a esta metodología, así como las escalas escogidas para su medición tras la revisión de la literatura en capítulos anteriores.

4.4.1.3.1. Orientación Emprendedora

La Orientación Emprendedora la definimos como un constructo reflectivo de primer orden que será nuestro constructo explicado en el modelo de investigación. Existen diferentes escalas para medir la Orientación Emprendedora, tal y como recogen Covin y Wales (2012). Como ya comentamos en el Capítulo 1, adoptamos para nuestro análisis el concepto de Orientación Emprendedora de Covin y Slevin (1989). Para los autores se trata de una postura estratégica que discurre en un continuo desde la postura conservadora, aquella en la que no existe ninguna innovación tecnológica ni de producto y se caracteriza por una baja proactividad y adopción de riesgos, a la postura emprendedora definida como aquella en la que la innovación es constante, existe ansia por competir y se adoptan riesgos, recogiendo así el concepto de Miller (1983).

Adoptaremos la escala de 9 ítems creada por Covin y Slevin (1989). Esta escala posee tres índices: Innovación, proactividad y adopción de riesgos, aunque los autores la utilizan como un constructo unidimensional. Es de tipo likert con 7 puntos en modo opuesto. Es decir se plantean dos frases opuestas de modo que 1 representa el máximo acuerdo con la primera y 7 el máximo acuerdo con la segunda (su opuesta). Todos los ítems funcionan en sentido positivo y se recogen en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2 Medida de la Orientación Emprendedora

Ítem	Descripciones opuestas	
	<i>En general, los máximos gestores de mi empresa fomentan...</i>	
INNO_01	Un gran énfasis en la comercialización de los productos o servicios ya probados	Un gran énfasis en I+D, liderazgo tecnológico e innovación
	<i>En relación a las nuevas líneas de productos o servicios que ha lanzado al mercado mi empresa en los últimos cinco años, pienso que...</i>	
INNO_02	Han sido pocas	Han sido muchas
INNO_03	Las modificaciones de las líneas de productos o servicios han sido en su mayoría poco significativas	Las modificaciones de las líneas de productos o servicios han sido usualmente bastante relevantes
	<i>En relación a nuestros competidores, mi empresa...</i>	
PROACT_01	Normalmente responde a las acciones que los competidores inician	Normalmente es iniciador de acciones a las que los competidores luego responden

PROACT_02	Rara vez es la primera en introducir nuevos productos o servicios, nuevas técnicas administrativas, diferentes tecnologías de operación, etc.	Es con frecuencia la primera en introducir nuevos productos o servicios, nuevas técnicas administrativas, diferentes tecnologías de operación, etc.
PROACT_03	Normalmente evita enfrentamientos a la hora de competir. Prefiere una postura de “vive y deja vivir”	Normalmente adopta una postura muy competitiva de “derribar a los competidores”.
<i>En general, los máximos gestores de mi empresa tienen . . .</i>		
RISK_01	Una fuerte inclinación a proyectos de bajo riesgo (con tasas de retorno normales y ciertas)	Una fuerte inclinación a proyectos de alto riesgo (con posibilidad de tasas de retorno muy elevadas)
<i>En general, los máximos gestores de mi empresa creen que . . .</i>		
RISK_02	En función de las características del entorno, es mejor explorar gradualmente y actuar de forma cautelosa y gradual	En función de las características del entorno, es necesario actuar de forma atrevida, con iniciativas de gran alcance, para lograr los objetivos de la empresa
RISK_03	<i>Cuando se enfrenta a decisiones que suponen una gran incertidumbre, mi empresa ...</i>	
	Normalmente adopta posturas cautas, “esperar y ver” buscando minimizar los posibles resultados adversos	Normalmente adopta una postura atrevida buscando maximizar la probabilidad de explotar la oportunidad

Fuente: Elaboración propia. Basado en Covin y Slevin (1989).

A continuación se describe gráficamente el constructo Orientación Emprendedora en la Figura 4.15.

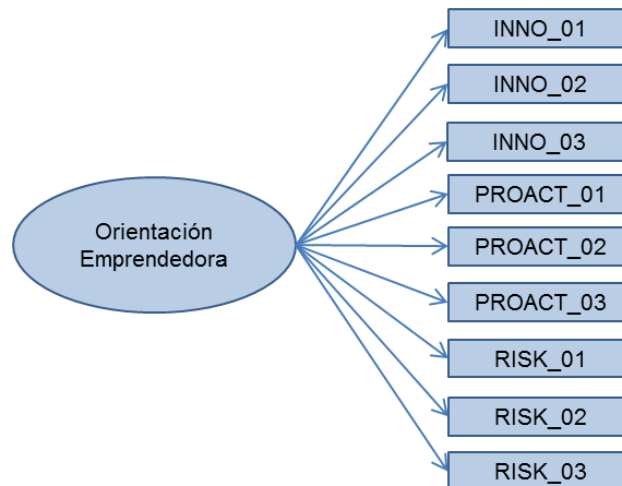


Figura 4.15 Estructura del constructo Orientación Emprendedora (Elaboración propia)

A continuación definiremos los constructos que serán explicativos en el modelo de investigación.

4.4.1.3.2. Estrategia Emprendedora

La Estrategia Emprendedora se ha definido, de acuerdo a la revisión de la literatura, como un constructo de segundo orden y reflectivo en sus dos dimensiones. Para medir

la Estrategia Emprendedora hemos construido una escala teniendo en cuenta sus dos dimensiones. De un lado la estrategia corporativa o global en cuanto a la expansión o no a otros mercados y/o productos y de otro lado las decisiones tomadas en cuanto al proceso de emprendimiento corporativo, estrategia funcional.

- *Estrategia corporativa:*

Inicialmente partimos del concepto de estrategia global utilizado por Hitt et al. (1982) y definido como el plan de acción corporativo para alcanzar los objetivos de ventas y beneficios en la empresa en su conjunto, sin reparar en productos, segmentos de mercado o divisiones concretas en la organización. Los valores que puede adoptar esta variable son:

Tabla 4.3 Objetivos de la estrategia corporativa

Objetivo	Descripción
Estabilidad	La compañía mantiene sus niveles operacionales sirviendo a los clientes en un mismo rango de productos y mercados o muy similar. La empresa persigue unos niveles objetivos de ventas o ganancias que mantienen unos porcentajes de mejora similares de un año a otro
Crecimiento interno	La compañía se plantea niveles de crecimiento significativamente superiores. Este crecimiento se apoya no solo en los productos y mercados actuales sino en nuevos productos y nuevos mercados que desarrolla o aborda la propia compañía
Crecimiento externo	Al igual que en el caso anterior la compañía se plantea niveles de crecimiento muy superiores a los anteriores pero su crecimiento se apoya en adquisiciones de otras empresas, fusiones o creación de nuevas empresas en solitario (ventures) o conjuntamente con otras sociedades (joint-ventures)
Recortes	La compañía se propone mejorar su resultado reduciendo su escala, el marco de productos o servicios que ofrece o los mercados en los que está presente. Para ello se plantea reducciones drásticas de costes o de niveles operativos mediante la venta o desinversión de parte de su negocio

Fuente: Basado en Hitt et al. (1982)

Como hemos expuesto a lo largo del Capítulo 2 una Estrategia Emprendedora es aquella que se plasma en una expansión significativa del negocio basada en la innovación, bien sea en solitario (crecimiento interno) o bien en alianza con otras empresas (crecimiento externo). Las empresas que sigan una estrategia de crecimiento interno utilizarán programas de intraemprendimiento, promoviendo el desarrollo de nuevas ideas que generen nuevos productos, mercados o modelos operativos, también pueden promover la internacionalización como medio de apertura a nuevos mercados. Las empresas que hayan adoptado una estrategia de crecimiento externo estarán desarrollando otras modalidades de emprendimiento corporativo como la creación de start-ups o de joint-ventures o incluso la compra de nuevos negocios. Por otro lado las empresas que han optado por ceñirse a los productos o mercados actuales (estabilidad) o que hayan optado por desinvertir reduciendo los productos o los mercados (recortes) no están adoptando una estrategia de emprendimiento.

Como ya comentamos en el Capítulo 2 es muy frecuente que las empresas no realicen una definición estratégica en cada negocio. Por otro lado, dado el tamaño de las empresas vascas, encontramos conveniente preguntar por la estrategia corporativa y no por estrategias de cada negocio. Sin embargo pensamos que es posible que la estrategia corporativa no se reduzca a una sola de las posibilidades, pudiendo combinarse una estrategia de desinversión por un lado con una estrategia expansiva hacia nuevos negocios o una estrategia de estabilidad con una estrategia de fuertes

recortes que nos permita mantener la rentabilidad. Por ello hemos convertido la variable en continua con una escala tipo Likert con 5 puntos, teniendo en cuenta que hay ítems que funcionan en sentido inverso.

Por tanto la construcción de esta escala quedaría como se puede ver en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4 Medida de la Estrategia Corporativa

Ítem	Descripción
ESCOR_01*	La estrategia global de mi empresa es focalizar su esfuerzo en ...
ESCOR_02	Servir los mismos productos/servicios y en mismos mercados
ESCOR_03	El desarrollo propio de nuevos productos/servicios y/o nuevos mercados
ESCOR_04*	La compra, fusión, o joint-venture para desarrollar nuevos productos/servicios y/o mercados
ESCOR_04*	Recortar gastos, reducir capacidad, reducir gama o abandonar mercados

*Ítems que funcionan en sentido negativo

Fuente: Basado en Hitt et al. (1982)

Los ítems ESCOR_02 y ESCOR_03 funcionan en sentido positivo, a mayor puntuación mayor Estrategia Emprendedora. Los ítems ESCOR_01 y ESCOR_04 funcionan en sentido negativo, a mayor puntuación menor Estrategia Emprendedora.

A continuación se describe gráficamente el constructo Estrategia Corporativa en la Figura 4.16.

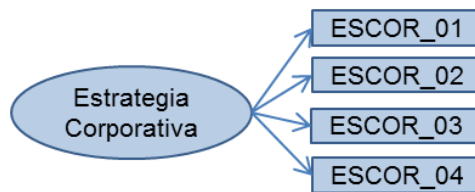


Figura 4.16 Estructura del constructo Estrategia Corporativa (Elaboración propia)

- *Estrategia funcional:*

Para recoger la estrategia funcional del proceso de innovación y emprendimiento hemos considerado las decisiones tomadas sobre cómo abordar el emprendimiento corporativo. Para ello hemos creado cuatro ítems basados en lo que recogen Block y MacMillan (1993) y Chakravarty y Lorange (2007) a este respecto. Según los autores para definir la estrategia operativa de emprendimiento es necesario definir cómo abordar la búsqueda de oportunidades, cómo financiar los nuevos negocios, controlar los lanzamientos realizados y tener identificada la persona responsable del proceso. En la Tabla 4.5 se pueden ver las preguntas que componen cada ítem.

Tabla 4.5 Medida de la Estrategia Funcional

Ítem	Descripción
ESINN_01	Hemos desarrollado la estrategia de nuestro proceso de innovación/emprendimiento sobre...
	Cómo se debe abordar el proceso de búsqueda de oportunidades

ESINN_02	Cómo diseñar y financiar los nuevos productos o servicios o los nuevos negocios a lanzar
ESINN_03	Cómo controlar los nuevos lanzamientos y evaluar su interés
ESINN_04	Quién es la persona responsable de todo el proceso de emprendimiento e innovación

Fuente: Elaboración propia. Basado en Block y MacMillan (1993) y Chakravarthy y Lorange (2007)

Estos ítems funcionan en sentido positivo. La variable es continua y se mide con una escala de tipo Likert con 5 puntos.

A continuación se describe gráficamente el constructo Estrategia Funcional en la Figura 4.17.

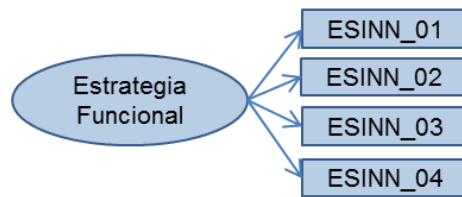


Figura 4.17 Estructura del constructo Estrategia Funcional (Elaboración propia)

4.4.1.3.3. Organicidad

Es un constructo monodimensional reflectivo de primer orden. Lo mediremos con la escala utilizada por Covin y Slevin (1989) de 7 ítems tipo Likert de 7 puntos (en opuesto) que plantea dos frases opuestas de modo que, 1 representa el máximo acuerdo con la primera y 7 el máximo acuerdo con la segunda (su opuesta). Todos los ítems funcionan en sentido positivo.

Tabla 4.6 Medida de la Organicidad

Ítem	Descripciones opuestas	
	<i>En general, los principios de gestión y funcionamiento en mi empresa favorecen . . .</i>	
ORG_01	Canales de comunicación muy estructurados y un acceso muy restringido a información financiera y operativa importante.	Canales de comunicación abiertos con información financiera u operativa importante fluyendo libremente entre las unidades de negocio.
ORG_02	Un estilo de gestión uniforme en toda la empresa.	Estilos de gestión que varían libremente entre muy formal o muy informal.
ORG_03	En la toma de decisiones se da más peso a la línea jerárquica.	En la toma de decisiones se da más peso a los expertos, aunque suponga saltarse a la línea jerárquica.
ORG_04	Un fuerte apego a principios de gestión ya probados aunque cambien las condiciones del negocio.	Un gran énfasis en las circunstancias cambiantes sin tener mucho en cuenta las prácticas del pasado
ORG_05	Un gran énfasis en que las personas sigan los procedimientos formales establecidos.	Un gran énfasis en que las cosas salgan adelante incluso cuando ello signifique saltarse los procedimientos formales.
ORG_06	Un control firme y formal de todas las operaciones mediante sistemas de información y procedimientos de control sofisticados.	Un control informal, una fuerte dependencia de las relaciones informales y una gran cooperación para conseguir cumplir con la tarea.

ORG_07	Un gran énfasis en que cada miembro de la plantilla se ajuste a las funciones definidas para su puesto.	Una gran tendencia a dejar que los requerimientos de cada situación y la personalidad de cada uno definan el comportamiento adecuado en el puesto.
--------	---	--

Fuente: Elaboración propia. Basado en Covin y Slevin (1989).

A continuación se describe gráficamente el constructo Organicidad en la Figura 4.18.

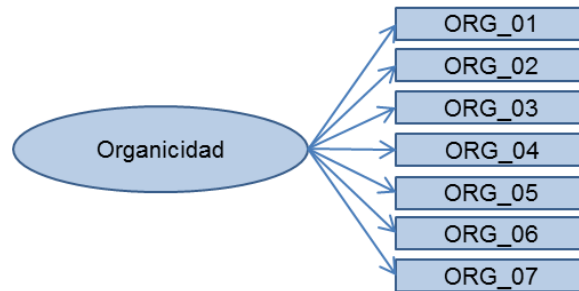


Figura 4.18 Estructura del constructo Organicidad (Elaboración propia)

4.4.1.3.4. Disponibilidad de tiempo

Es un constructo monodimensional reflectivo de primer orden. Lo mediremos con una escala utilizada por Moriano (2009), que es la traducción de una escala de Kuratko, Montagno y Hornsby (1990). Dicha escala es de tipo Likert de 5 puntos. En la Tabla 4.7 se describen los ítems que componen la escala.

Tabla 4.7 Medida de la Disponibilidad de tiempo

Ítem	Descripción
	<i>Sobre la disponibilidad de recursos, en mi empresa...</i>
DISP_01*	Durante los pasados tres meses, mi carga de trabajo no me deja tiempo para desarrollar nuevas ideas.
DISP_02	Siempre parece haber tiempo de sobra para hacer todo.
DISP_03*	Tengo la cantidad de tiempo justa para realizar mi carga de trabajo.
DISP_04*	Mi trabajo está estructurado, por lo tanto, tengo muy poco tiempo para pensar sobre los grandes problemas de mi organización.
DISP_05*	Siento que siempre trabajo bajo presión temporal.
DISP_06	Mis compañeros de trabajo y yo siempre encontramos tiempo para solucionar problemas de largo plazo.

*Ítems que funcionan en sentido negativo

Fuente: Elaboración propia. Basado en Kuratko, Montagno y Hornsby (1990).

Los ítems DISP_02 y DISP_06 funcionan en sentido positivo mientras los ítems DISP_01, DISP_03, DISP_04 y DISP_05 funcionan en sentido negativo.

A continuación se describe gráficamente el constructo Disponibilidad de tiempo en la Figura 4.19.

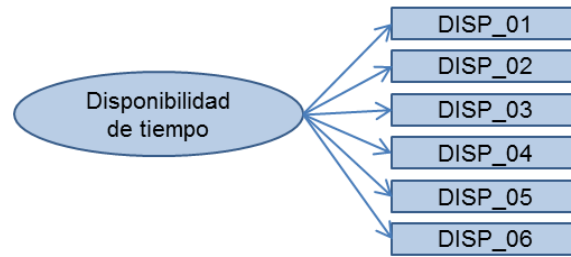


Figura 4.19 Estructura del constructo Disponibilidad de tiempo (Elaboración propia)

4.4.1.3.5. Sistema de Recompensa

Es un constructo monodimensional reflectivo de primer orden. Lo mediremos con una escala utilizada también por Moriano (2009) y que parte a su vez de una escala de Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) que ya ha sido traducida por los autores. Esta escala es también de tipo Likert de 5 puntos. Todos los ítems funcionan en sentido positivo.

Tabla 4.8 Medida del Sistema de Recompensa

Ítem	Descripción
	<i>Sobre el reconocimiento, en mi empresa...</i>
RECOM_01	Mis superiores me ayudan a que mi trabajo salga adelante quitando de mi camino las trabas y obstáculos.
RECOM_02	Las primas o incentivos que recibo dependen de cómo hago mi trabajo.
RECOM_03	Mis superiores incrementarían mis responsabilidades laborales si desempeño bien mi trabajo.
RECOM_04	Mis superiores me darían un especial reconocimiento si mi desempeño laboral es especialmente bueno.
RECOM_05	Mi supervisor o jefe hablaría a sus superiores si mi trabajo fuera excelente.
RECOM_06	Hay multitud de retos en mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Kuratko, Montagno y Hornsby (1990).

A continuación se describe gráficamente el constructo Sistema de Recompensa en la Figura 4.20.

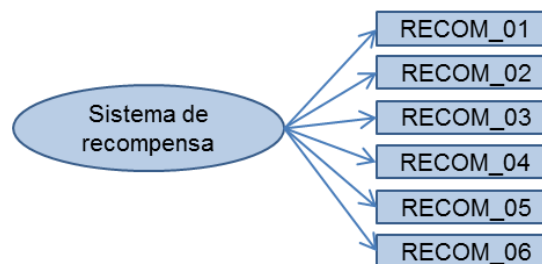


Figura 4.20 Estructura del constructo Sistema de Recompensa (Elaboración propia)

4.4.1.3.6. Apoyo de la Dirección

El Apoyo de la Dirección se ha definido, de acuerdo a la revisión de la literatura, como un constructo monodimensional reflectivo y de primer orden. Para medir este constructo usaremos la escala de Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) traducida al castellano en Moriano (2009). Una escala de 19 ítems, tipo Likert de 5 puntos, que

evalúa el soporte que desde la dirección se da a los procesos de emprendimiento interno. Una dirección que promueve el debate de nuevas ideas, que motiva a las personas a tomar riesgos y que da cierta autonomía en la toma de decisiones, es pieza clave para un comportamiento emprendedor. En la Tabla 4.9 se pueden ver los ítems que componen esta escala.

Tabla 4.9 Medida del Apoyo de la Dirección

Ítem	Descripción
APO_01	<i>En cuanto al apoyo por parte de la Dirección...</i> Mi organización es rápida en mejorar sus métodos de trabajo.
APO_02	Mi organización recurre a métodos de trabajo desarrollados por los propios trabajadores.
APO_03	En mi organización, se estimula el desarrollo de ideas para la mejora de la organización.
APO_04	La alta dirección es consciente y muy receptiva a las ideas y sugerencias
APO_05	La promoción normalmente se basa en el desarrollo de nuevas e innovadoras ideas.
APO_06	Aquellos empleados que por sí mismos proponen ideas innovadoras, a menudo reciben apoyo por la dirección.
APO_07	Los responsables de los proyectos tienen libertad para tomar sus decisiones sin necesidad de justificación o aprobación.
APO_08	Los directivos con más experiencia motivan a las personas innovadoras a prescindir de las reglas y los estrictos procedimientos para seguir adelante con sus ideas.
APO_09	Muchos directivos conocen por propia experiencia el proceso de innovación.
APO_10	Hay dinero disponible para desarrollar nuevas ideas o proyectos.
APO_11	Los individuos con proyectos innovadores exitosos reciben recompensas adicionales y compensación por sus ideas y esfuerzos.
APO_12	Hay muchas formas dentro de la organización para conseguir apoyo económico para proyectos e ideas innovadoras.
APO_13	Se motiva a las personas a que asuman riesgos calculados para desarrollar nuevas ideas.
APO_14	Las personas que se arriesgan son reconocidas por su iniciativa para desarrollar nuevos proyectos, tengan éxito o no.
APO_15	El término “arriesgarse” se considera un atributo positivo para la gente en mi área de trabajo.
APO_16	Esta organización apoya pequeños proyectos experimentales, aunque podrían fracasar.
APO_17	A un empleado con una buena idea se le concede tiempo para desarrollarla.
APO_18	A la gente en esta organización no le importa traspasar las barreras funcionales o departamentales para generar sus nuevas ideas.
APO_19	Se motiva a la gente a hablar de sus ideas para nuevos proyectos con empleados de otros departamentos de la organización.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Kuratko, Montagno y Hornsby (1990).

A continuación se describe gráficamente el constructo Apoyo de la Dirección en la Figura 4.21.

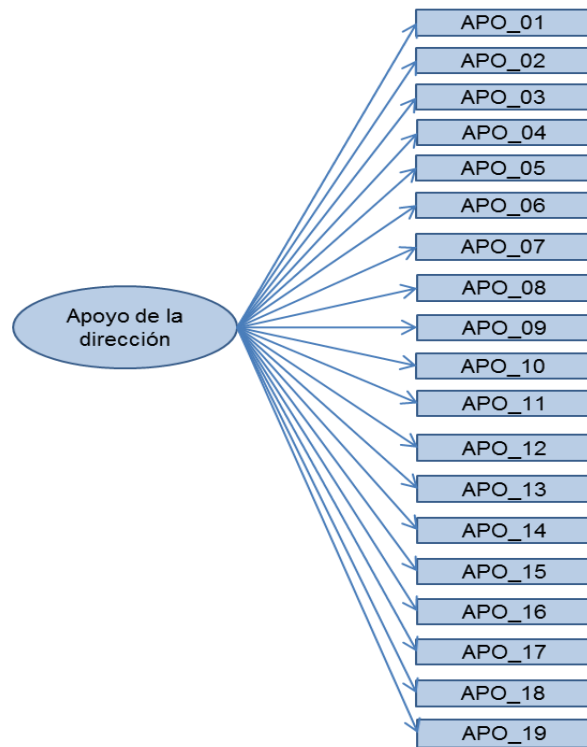


Figura 4.21 Estructura del constructo Apoyo de la Dirección (Elaboración propia)

4.4.1.3.7. Cultura Emprendedora

La Cultura Emprendedora se ha definido, de acuerdo a la revisión de la literatura, como un constructo reflectivo de segundo orden, compuesto de dos dimensiones: la Cultura Orientada a Personas y la Manera de Competir. Para medir la Cultura emprendedora utilizaremos una escala utilizada por Zhara (1991) que consta de dos subíndices: la Cultura Orientada a las Personas y la Manera de competir en el mercado. Creemos que este constructo recoge dos de los aspectos más importantes para identificar una cultura que favorezca el emprendimiento:

- *Cultura Orientada a Personas*

La mediremos con la escala de 4 ítems, tipo Likert de opuestos de 5 puntos, que ha sido utilizada por Zhara (1991), que mide el foco que pone la empresa en las personas. La cultura que se orienta a las personas pone foco en la persona a la hora de tomar decisiones u organizarse, frente a otras cuestiones como la tarea, el rol, la jerarquía, etc. En la Tabla 4.10 se recogen los ítems que componen esta escala.

Tabla 4.10 Medida de la Cultura Orientada a Personas

Ítem	Descripciones opuestas	
CULPER_01	<i>En cuanto a las personas</i>	
	Organización centrada en el castigo	Organización centrada en el premio
CULPER_02	Organización más bien negativa	Organización más bien positiva
CULPER_03	Organización centrada en la tarea	Organización centrada en la persona
CULPER_04	Organización más bien autocrática	Organización más bien participativa

Fuente: Elaboración propia. Basado en Zhara (1991).

A continuación se describe gráficamente el constructo Cultura Orientada a Personas en la Figura 4.22.

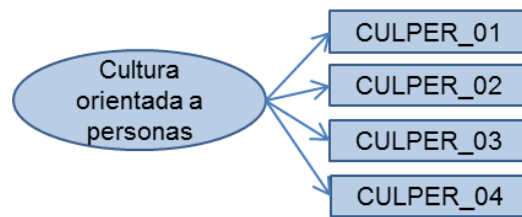


Figura 4.22 Estructura del constructo Cultura Orientada a Personas (Elaboración propia)

- *Manera de Competir*

La mediremos con una escala de 8 ítems, tipo Likert de opuestos de 5 puntos, que ha sido utilizada por Zhara (1991) y que mide cómo se comporta la empresa en el mercado en relación con los competidores. Los ítems que componen esta escala, se recogen en la Tabla 4.11.

Tabla 4.11 Medida de la Manera de competir

Ítem	Descripciones opuestas	
CULCOMP_01	<i>En cuanto a nuestra manera de competir</i>	
	Cerrada	Abierta
CULCOMP_02	Pasiva	Agresiva
CULCOMP_03	Reactiva	Proactiva
CULCOMP_04	Seguidora	Líder
CULCOMP_05	Sumisa	Dominante
CULCOMP_06	Lenta	Rápida
CULCOMP_07	Abajo	En la cima
CULCOMP_08	No-cooperativa	Cooperativa

Fuente: Elaboración propia. Basado en Zhara (1991).

A continuación se describe gráficamente el constructo Manera de competir en la Figura 4.23.

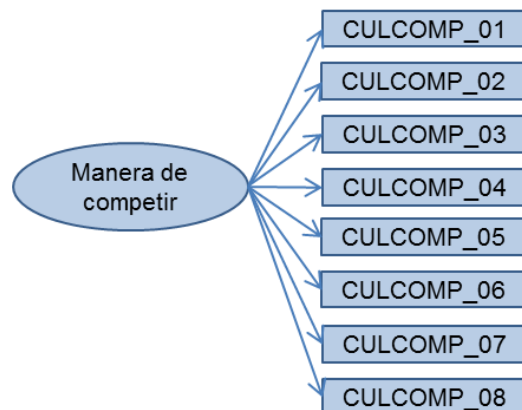


Figura 4.23 Estructura del constructo Manera de Competir (Elaboración propia)

4.4.1.3.8. Valores personales

Los valores personales son utilizados como variables exógenas o explicativas en nuestro modelo de investigación. Para medir los valores universales del comportamiento, adoptamos el modelo de valores de Schwartz (1994) y su escala SVS (Schwartz Values Survey) de 57 ítems.

El autor agrupa los valores en 10 familias, para lo cual utiliza 46 ítems de valores del instrumento, ya que son los valores que han demostrado equivalencia de significado en al menos el 75% de las culturas evaluadas para desarrollar el modelo. Para la construcción de los 10 índices de valores seguimos las instrucciones del autor acerca del uso del instrumento de medida SVS (Schwartz, 2009). La escala presenta 2 preguntas, cada una de ellas contiene un grupo de valores (la primera contiene 30 y la segunda 27) que el encuestado debe ponderar de -1 a 7 en función de lo presente que esté ese valor como principio guía de sus actuaciones. De modo que -1 significa “opuesto a mis valores” y 7 significa “de suprema importancia”, con objeto de discriminar lo más posible entre unos y otros.

Estas familias de valores aún se agrupan en cuatro tipologías, como comentamos en el apartado 4.2.3. Dimensión individual, y son: promoción personal, apertura al cambio, trascendencia y conservación. Estas tipologías se agrupan a su vez en dos niveles, según impacten en el individuo o en la sociedad. Los niveles son: valores individualistas, que agrupan las tipologías de promoción personal y apertura al cambio, y valores colectivistas, que agrupan las tipologías de trascendencia y conservación.

En la Tabla 4.12 se detallan los ítems asociados a cada familia según el modelo de Schwartz. Como hemos comentado estos ítems se presentan en dos grupos separados por lo que han sido codificados comenzando con V1, si se proponen en el primer grupo, o V2 si se proponen en el segundo grupo.

Tabla 4.12 Construcción de los 10 índices de valores del SVS de Schwartz

Tipología	Índice	Ítem	Valor
Promoción Personal	Poder	V1_PODER	Poder social (control sobre otros, dominar)
		V1_RIQUEZA	Riqueza (riqueza material, dinero)
		V1_AUTORI	Autoridad (derecho a mandar o liderar)
	Logro	V2_IMAGPUB	Proteger mi imagen pública (no exponerse públicamente)
		V2_AMBIC	Ambicioso/a (trabajador, con aspiraciones)
		V2_INFLUY	Influyente (tener impacto en la gente, en los hechos)
		V2_CAPAZ	Capaz (competente, efectivo, eficiente)
		V2_EXITO	Exitoso/a (logro los objetivos)
	Hedonismo	V1_PLACER	Placer (gratificación de los deseos)
		V2_DISFRUT	Disfrutar de la vida (de los placeres de la vida)
		V2_AUTOIND	Auto-indulgente (me permito, hago lo que me place)
Apertura al cambio	Estimulación	V1_EMOCI	Vida emocionante (experiencias estimulantes)
		V1_VARIED	Vida variada (llena de reto, novedad y cambio)
		V2_ATREV	Atrevido/a (en busca de aventura, riesgo)
	Autodirección	V1_LIBERTAD	Libertad (de acción y pensamiento)
		V1_CREAT	Creatividad (singularidad, imaginación)
		V2_INDEP	Independiente (ser auto-suficiente)

Transcendencia	Universalismo	V2_ELEGIR	Elegir mis propias metas (mis propios propósitos)
		V2_CURIOS	Curioso/a (interesado/a en todo, explorador/a)
		V1_IGUALDAD	Igualdad (mismas oportunidades para todos/todas)
		V1_PAZ	Paz mundial (libre de guerra y conflicto)
		V1_NATUR	Unión con la naturaleza (sentirse parte de la naturaleza)
		V1_SABIDU	Sabiduría (gran sabiduría de la vida)
		V1_BELLEZA	Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y de las artes)
		V1_JUSTSOC	Justicia social (corregir las injusticias, defender a los débiles)
		V2_MABIERTA	Mente abierta (tolerar diferentes ideas y creencias)
	Benevolencia	V2_PROTMA	Protector del medio ambiente (proteger la naturaleza)
		V2_LEAL	Leal (a mis amigos, grupo)
		V2_HONEST	Honesto/a (genuino/a, sincero/a)
		V2_UTIL	Ser útil (trabajo por el bienestar de los demás)
		V2_RESPON	Responsable (fiable, alguien en quien se puede confiar)
	Tradición	V2_INDULG	Indulgente (perdono a los demás, olvido)
		V1_TRADIC	Respeto a la tradición (preservación de las costumbres)
		V2_MODER	Moderado/a (evitar los sentimientos y actos extremos)
		V2_HUMIL	Humilde (modesto)
		V2_ACEPT	Aceptar mi rol en la vida (adaptarse a las circunstancias)
Conservación	Conformidad	V2_DEVOT	Devoto/a (albergar fe y creencias religiosas)
		V1_EDUCAC	Educación (cortesía, buenas maneras)
		V1_AUTODIS	Auto-disciplina (autocontrol, resistencia a la tentación)
		V2_HONRAR	Honrar a padres y ancianos (mostrar respeto)
		V2_OBED	Obediente (cumplir mis obligaciones)
	Seguridad	V1_ORDEN	Orden social (estabilidad de la sociedad)
		V1_SEGURID	Seguridad nacional (protección de mi país ante enemigos)
		V1_RECIPRO	Reciprocidad de favores (evitar estar en deuda)
		V1_SEGFAM	Seguridad familiar (seguridad para los seres queridos)
		V2_PULCR	Ser pulcro/a (orden, aseo y limpieza)

Fuente: Basado en Schwartz (1994)

En nuestro modelo utilizaremos las familias de valores o nivel más desagregado, con lo que los constructos de la dimensión personal quedan del siguiente modo:

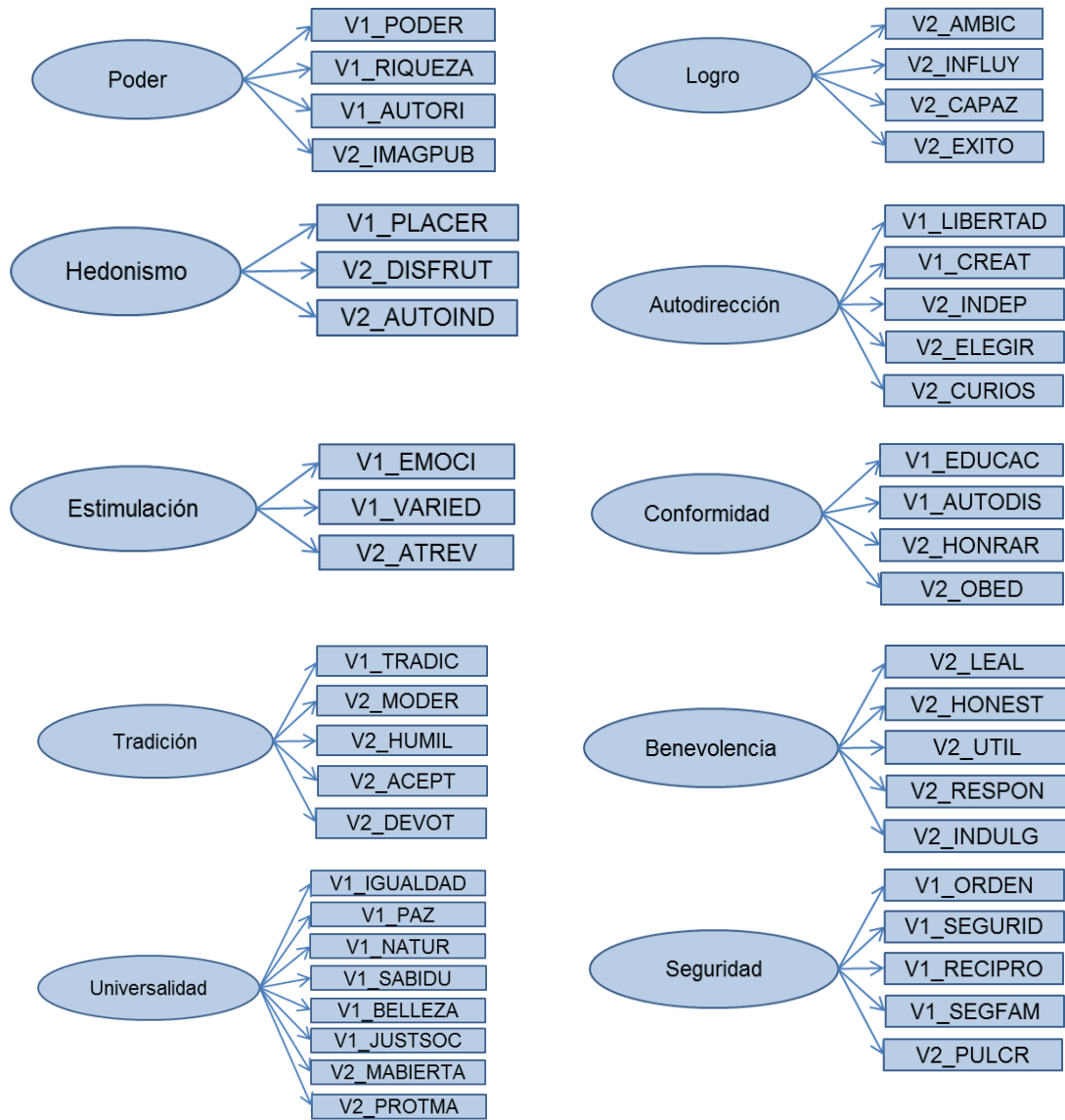


Figura 4.24 Estructura de los diez constructos de valores (Elaboración propia. Basado en Schwartz)

Todos los índices de valores se conciben como constructos reflectivos de primer orden que se componen de los ítems de valores que propone la escala de Schwartz y que se representa en la Figura 4.24.

4.4.1.3.9. Variables de categorización

Tal y como exponemos en la parte I. Introducción de esta tesis, uno de nuestros objetivos es tratar de explorar la existencia de otras variables que afecten a la Orientación Emprendedora. Para ello hemos creado un conjunto de hipótesis de partida en relación a estas variables, como se expone en el apartado 4.3.4. Hipótesis sobre la influencia de otras variables.

Con objeto de probar estas hipótesis hemos procedido a la creación de algunas variables tanto de índole organizacional como personal. Estas variables se describen a continuación.

a) Características de la organización

Las variables que recogen características de la organización son:

- Sector de actividad: La codificación se recoge en la Tabla 4.13 y ha sido desarrollada de común acuerdo con la SPRI considerando la importancia de los sectores en la actividad económica vasca, su contribución al PIB o el interés particular de algunos sectores por su potencial de crecimiento o por ser estratégicos para el futuro de la comunidad. Por ser el sector industrial el que mayor número de empresas aglutina, y por el interés que pueda tener la explotación de los datos por parte de SPRI, ha sido elaborada de igual manera la tabla de sectores industriales (ver Tabla 4.14).
- Tamaño de la empresa: hemos creado una variable de rango por número de empleados, considerando los intervalos adoptados comúnmente por la Unión Europea (European Observatory for SMEs., 1997) y que se adjuntan en la Tabla 4.15. Aunque en nuestro estudio partimos de una selección de empresas con menos de 10 empleados hemos decidido dejar este rango para validar de nuevo esta característica.
- Internacionalización: su codificación se presenta en la Tabla 4.16.
- Territorio Histórico: los códigos se recogen en la Tabla 4.17.

A continuación se adjuntan las tablas con los códigos de cada una de las variables.

Tabla 4.13 Sectores de actividad

Código	Sector de actividad
1	Energía y Gas
2	Sector primario
3	Sector Construcción
4	Sector Industrial (<i>seleccionar opción detallada en la siguiente pregunta si marca esta</i>)
5	Biociencias, Nanociencias y Microciencias
6	Tecnologías de la Electrónica, Información y comunicaciones (incluido audiovisual, videojuegos...)
7	Servicios avanzados (ingenierías, consultorías, comunicación, publicidad)
8	Centros tecnológicos y de Investigación
9	Transporte y Logística
10	Turismo, Hostelería, Gastronomía
11	Medioambiente
12	Distribución y packaging
13	Marítimo y Naval
14	Infraestructuras
15	Comercio al por menor

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.14 Sectores Industriales

Código	Sector Industrial	Código	Sector Industrial
1	Aeronáutica	14	Medio ambiente
2	Automoción Componentes	15	Mueble y carpintería
3	Bienes de Equipo	16	Papel, Artes gráficas
4	Electrodomésticos	17	Químico (caucho, plásticos...)
5	Energías renovables	18	Siderurgia
6	Estampación	19	Sistemas de elevación
7	Forja y Fundición	20	Sistemas Ferroviarios
8	Herramientas	21	Textil
9	Industrias agroalimentarias	22	Tubos

10	Máquina herramienta	23	Valvulería
11	Material y Equipos eléctricos	24	Vidrio
12	Matricería	25	Otros
13	Mecanizado		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.15 Tamaño de la empresa

Código	Tamaño en número de empleados
1	Menor a 10 empleados
2	Entre 10 y 49 empleados
3	Entre 50 y 249 empleados
4	Igual o mayor a 250 empleados

Fuente: Basado en European Observatory (1997)

Tabla 4.16 Grado de internacionalización

Código	Años de internacionalización
1	No está en otros países
2	Hace menos de 5 años
3	Hace más de 5 años

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.17 Territorios históricos

Código	Territorios históricos
1	Araba/Álava
2	Bizkaia
3	Gipuzkoa

Fuente: Elaboración Propia

b) Características personales

Las variables que recogen características personales son:

- Sexo, su codificación se recoge en la Tabla 4.18
- Edad, los rangos de edad propuestos se recogen en la Tabla 4.19.
- Nivel de estudios, los códigos se recogen en la Tabla 4.20.
- Experiencia en la empresa, se presentan los códigos en la Tabla 4.21
- Experiencia como líder, de acuerdo a los mismos rangos temporales que se recogen en la Tabla 4.21.

A continuación se adjuntan las tablas con los códigos de cada una de las variables

Tabla 4.18 Sexo

Código	Sexo
1	Hombre
2	Mujer

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.19 Edad

Código	Rango de edad
1	Menor de 26 años
2	Entre 26 y 35 años
3	Entre 36 y 50 años
4	Mayor de 50 años

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.20 Nivel de estudios

Código	Nivel de estudios
1	Doctorado
2	Post-grado/Master
3	Grado/Licenciatura/Diplomatura
4	Estudios profesionales (FP)
5	Otros

Fuente: Elaboración Propia

Obsérvese que en la Tabla 4.20 la codificación de la variable nivel de estudios se ha realizado en sentido inverso, es decir el mayor nivel de estudios se corresponde con el menor código. Esto habrá de tenerse en cuenta de cara a la interpretación de los resultados.

Tabla 4.21 Experiencia (en la empresa y como líder)

Código	Años de experiencia
1	Menor de 1 año
2	Entre 1 y 3 años
3	Entre 4 y 8 años
4	Entre 9 y 15 años
5	Más de 15 años

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2. Elaboración del cuestionario

En este apartado resumiremos el procedimiento diseñado para llevar a cabo el trabajo de campo en el cual se pedirá la opinión, mediante un cuestionario, a las personas que lideran las compañías que componen la muestra de población objeto de estudio. Como ya indicamos anteriormente la constituyen las empresas vascas que han solicitado ayudas a la innovación durante los años 2012, 2013 y 2014 y tienen más de 10 trabajadores, en el momento de solicitar la ayuda.

Se envía un cuestionario vía on-line a cada una de las personas de contacto que tiene SPRI, a quien pedimos que reenvíe la encuesta a las personas que forman parte del equipo de liderazgo (Dirección general y miembros del comité de dirección). Se accede al cuestionario mediante un link insertado en la carta que se envía por e-mail. Dicha carta se adjunta en el Apéndice A. Carta de presentación del estudio.

Es importante recalcar que esta encuesta tiene carácter anónimo y todos los datos se presentarán agregados para el conjunto de la muestra. Aclarar este punto a los encuestados nos parecía importante para poder obtener un mayor nivel de respuestas.

La encuesta realizada, que se presenta en el Apéndice B. Cuestionario sobre capacidad emprendedora y perfil de valores, se organiza en tres partes.

- Una primera en la que se solicitan los datos del perfil de la empresa y de la persona-líder.

- Una segunda que versa sobre la Orientación Emprendedora y las variables organizativas, en las que las preguntas se refieren a los mecanismos que posee la empresa dentro de los distintos ámbitos de la misma. Recogeremos datos sobre:
 - La Orientación Emprendedora y
 - Las variables organizacionales como la estrategia, la arquitectura organizacional, el estilo de gestión y la cultura.
- Una tercera parte de ámbito más personal que versa sobre la dimensión personal y que pretende medir el patrón de valores que influyen en comportamiento de los líderes. Las preguntas se refieren a la persona como individuo y trata de recoger los valores que más importancia dan en su vida como principios guía de sus actuaciones, no solo en su papel en la empresa sino en su vida en general.

La encuesta se estructura del siguiente modo:

a) Primera parte -Perfil de su empresa y datos personales

Inicialmente y de cara a categorizar a las empresas representadas en la muestra así como el perfil de la persona que responde hemos pedido a los encuestados algunos datos sobre sus empresas. Todos estos datos son obligatorios de modo que no se permite avanzar en la encuesta si no son respondidos. Para ello se presentan los datos codificados en una tabla de modo que la persona que responde elige la respuesta ya codificada. Estos datos son: su sector de actividad (Tabla 4.13), su actividad dentro del sector industrial (Tabla 4.14, las que provengan del sector industrial), tamaño en número de empleados (Tabla 4.15), grado de internacionalización (Tabla 4.16) y territorio histórico (Tabla 4.17).

Así mismo también solicitamos a los encuestados datos sobre su perfil como son: sexo (Tabla 4.18), edad (Tabla 4.19), nivel de estudios (Tabla 4.20), y grado de experiencia como líder y experiencia total en la empresa (ambas en Tabla 4.21).

b) Segunda parte - Dimensión Organizacional

Esta parte del cuestionario se compone de cinco bloques, cada uno de ellos gira en torno a un constructo. A continuación se presenta un cuadro resumen de las escalas utilizadas en la Tabla 4.22.

Tabla 4.22 Resumen de escalas del cuestionario Segunda parte-Dimensión Organizacional

Bloque	Constructo	Tipo de escala	Preguntas cuestionario	Autor
Orientación Emprendedora (Bloque 1)	Orientación Emprendedora	Likert 7 op	1.1	Covin y Slevin (1989)
			1.2	
			1.3	
Estrategia Emprendedora (Bloque 2)	Estrategia corporativa	Likert 5	2.1	Adaptada de Hitt et al. (1982)
	Estrategia funcional		2.2	
Arquitectura emprendedora (Bloque 3)	Organicidad	Likert 7 op	3.1	Covin y Slevin (1989)
	Disponibilidad de tiempo	Likert 5	3.2	Kuratko, Montagno y Hornsby (1990)

	Sistema de Recompensa	Likert 5	3.3	Kuratko, Montagno y Hornsby (1990)
Estilo de Liderazgo (Bloque 4)	Apoyo de la Dirección	Likert 5	4.1	Kuratko, Montagno y Hornsby (1990)
Cultura Emprendedora (Bloque 5)	Centrada en Persona	Likert 5 op	5.1	Zahra (1991)
	Manera de Competir		5.2	

Fuente: Elaboración Propia

c) Tercera parte – Dimensión personal

En esta tercera parte recogemos los valores o principios que rigen en la vida de las personas que dirigen la empresa. Estos valores, denominados universales, carecen de sesgo alguno. No existen unos mejores que otros o unos buenos y otros malos. Ni tan siquiera se deben asociar a un mejor o peor rendimiento económico. Todos ellos están presentes y determinan nuestro comportamiento permitiéndonos tomar decisiones. Tratamos de entender si tienen relevancia o no en la Orientación Emprendedora y cuáles de ellos están más presentes en las personas directivas de aquellas empresas con mayor Orientación Emprendedora.

Se recoge la escala de valores universales de Schwartz, SVS-57. El encuestado debe valorar en una escala de -1 a 7 la importancia que da a cada valor como principio rector en su vida, con objeto de discriminar al máximo entre cada uno de los valores presentados, como comentamos anteriormente en el apartado 4.4.1.3.8. Valores personales.

4.4.3. Metodología de traducción

Para realizar nuestro cuestionario hemos partido de algunas escalas o subescalas cuyo idioma de origen es el inglés. Para traducir estas escalas al español hemos seguido la metodología desarrollada por Behling y Law (2000).

Según los autores para preservar la fiabilidad, validez y utilidad ya testada en las escalas en su lenguaje original, es necesario considerar tres aspectos:

- La equivalencia semántica, garantiza que el significado de la frase o palabra se mantiene del lenguaje original al idioma destino.
- La equivalencia conceptual, asegura que el concepto a traducir independientemente de las palabras utilizadas, existe en ambas lenguas.
- La equivalencia normativa, asegura que el investigador considera los aspectos culturales sobre cómo se expresan determinadas ideas o cómo se enfrentan los encuestados a determinadas cuestiones en el idioma destino.

Por todo ello, los cuestionarios han sido traducidos de forma directa (inglés a español) por parte de dos personas de manera independiente y que poseen un nivel alto de conocimiento de la lengua inglesa lo que asegura la equivalencia semántica.

Estas personas son muy conocedoras del tema a investigar así como del lenguaje empresarial, por lo que se garantiza la equivalencia conceptual. Ambas versiones han

sido contrastadas y puestas en común creando una traducción única de mutuo acuerdo.

Como procedimiento de triangulación se ha solicitado a una tercera persona que realice la traducción inversa (español a inglés) y los resultados obtenidos han sido contrastados con la encuesta original entre las tres personas involucradas.

4.4.4. Técnicas de análisis

Antes de proceder a la recogida de datos debemos tener en cuenta las técnicas de análisis que vamos a utilizar en función del modelo de análisis, de modo que una vez recogidos los datos apliquemos las técnicas idóneas previamente seleccionadas.

Para aplicar las técnicas estadísticas se emplean dos programas informáticos: SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) de IBM en su versión 20 para el análisis exploratorio y la validación de escalas y PLS-GRAPH en su versión 3 (Chin, 2001) para el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales.

Pasamos a describir las tres fases que se han seguido en el análisis.

a) *Análisis exploratorio*

De forma previa al tratamiento de los datos será necesario realizar una exploración de los mismos. De esta manera podremos detectar fallos en la recogida de datos así como conocer la naturaleza de las variables. Datos sobre sus frecuencias, media, dispersión, asimetría y curtosis, y si obedecen o no a criterios de normalidad, lo que nos permitirá decidir sobre las técnicas idóneas a utilizar para confirmar o no las relaciones entre las variables que hemos predicho.

Este proceso de análisis exploratorio se llevará a cabo con la herramienta SPSS versión 20 (*Statistical Product and Service Solutions*) de IBM.

b) *Validación de escalas*

Nuestro siguiente paso será la validación de los instrumentos de medida utilizados en la medición de datos. Los instrumentos de medida se componen de distintas escalas utilizadas previamente por otros autores, adaptadas o traducidas, que deberán ser validadas en nuestra muestra. A través de la validación de la escala pretendemos demostrar tanto la fiabilidad como la validez de la misma.

La fiabilidad y la validez son a menudo confundidas, utilizándose ambos términos indistintamente. Por ello merece la pena definir los conceptos previamente y concretar cuándo utilizaremos uno u otro.

Según Morales (2007) la fiabilidad expresa el grado de precisión de la medida. Si la fiabilidad del instrumento es alta, los individuos hubieran quedado igualmente ordenados si fuesen medidos en distintas ocasiones con el mismo instrumento. Medir la fiabilidad confiere al instrumento de la consistencia interna que nos permitirá confiar en los datos de la muestra. Por ello comenzaremos por analizar la confiabilidad de los distintos instrumentos que componen el cuestionario.

Para evaluar la confiabilidad de las distintas escalas utilizadas en el cuestionario se obtendrán los coeficientes alfa de Cronbach de cada uno de ellos, mediante la aplicación SPSS. Para valorar los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos tenemos en cuenta a Morales (2007) para quien las valoraciones de este coeficiente varían en

función del uso que vayamos a hacer de la escala. En nuestro caso, tratándose de una investigación teórica en la que no vamos a tomar decisiones sobre los individuos de la muestra, consideramos que coeficientes superiores a 0,60 son aceptables.

En cuanto a la validez, se considera que un instrumento es válido si comprobamos que mide aquella cualidad que queremos medir. Obsérvese que un instrumento puede ser válido y medir lo que queremos medir pero con un margen de error muy alto es decir con baja fiabilidad. De la misma manera el instrumento puede tener una fiabilidad alta y ser muy consistente pero no medir la característica que nosotros pretendíamos medir con él. Por ello es necesario analizar ambas fiabilidad y validez del instrumento para confiar en la muestra (Morales, 2007).

Para analizar la validez del instrumento realizaremos un análisis factorial. Previo a este análisis factorial se procederá a realizar en cada caso dos pruebas de adecuación muestral para cada variable: el test de esfericidad de Bartlett (TEB) y el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

El TEB se aplica con el fin de determinar si las matrices de correlación provienen de muestras correlacionadas entre sí. Si el nivel de significación es menor que 0,05 podremos rechazar la hipótesis nula de esfericidad y por tanto el modelo factorial es adecuado para explicar los datos. El KMO se utiliza para determinar hasta qué punto las asociaciones entre los ítems pueden ser explicadas por un número de factores reducido (Ferrando & Lorenzo, 1998), lo que determinará la viabilidad o no del mismo. Los valores de este parámetro oscilan entre 0 y 1, siendo los valores superiores a 0,5 valores indicativos de su viabilidad.

Del análisis factorial resultante obtendremos la factorización de los ítems que nos permitirá construir las variables definitivas.

Este proceso de validación de escalas se llevará a cabo con la herramienta SPSS versión 20 (*Statistical Product and Service Solutions*) de IBM.

c) Modelo de ecuaciones estructurales

El método de estudio elegido para el análisis es el modelo de ecuaciones estructurales o *Structural Equation Models* (SEM). En él utilizaremos un conjunto de ecuaciones para representar las relaciones propuestas por nosotros en el conjunto de hipótesis descritas en el apartado 4.3 Hipótesis de investigación, de este Capítulo 4.

La utilidad de un modelo como el de ecuaciones estructurales, para una investigación como la que pretendemos, está en que aporta una visión global de un fenómeno complejo que es necesario observar en su conjunto, en contraposición a otras técnicas que se basan en aspectos concretos.

El modelo de ecuaciones estructurales estudia las relaciones existentes no solo entre datos observables, sino también entre estos y constructos o variables latentes, asumiendo que hay una estructura de covarianzas teóricas entre un vector de variables. El objetivo del análisis es testear si el modelo teórico se ajusta a la realidad de la muestra y por tanto explica aquello que buscamos explicar.

Inicialmente se proponen el tipo de relación y la dirección entre las variables que se desea contrastar representadas en un gráfico o "path diagram" y posteriormente se calculan los parámetros que ponderan esas relaciones propuestas, de tal modo que mediante el análisis de la muestra se confirma el modelo teórico propuesto o conjunto

de relaciones teóricas propuestas. Además, nos puede indicar la existencia de modelos alternativos mejorados según los índices de bondad de ajuste, permitiéndonos reformular el modelo inicial.

El modelo de ecuaciones estructurales se encuadra dentro de las técnicas de análisis multivariante donde se parte de una relación de interdependencia entre las variables y supone una extensión a las técnicas tradicionales de regresión lineal, análisis factorial y modelos basados en las medias (ANOVA, MANOVA...), en cuanto a que son menos restrictivos que estas. Por lo que dichas técnicas actualmente se consideran categorizaciones dentro de lo que se denomina de forma global modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Utilizar estos modelos SEM nos va a posibilitar llevar también a cabo un análisis factorial confirmatorio y calcular la carga factorial.

Por otro lado, en este tipo de análisis es posible descomponer los efectos directos e indirectos (mediación e intermediación), pudiendo medir su impacto, lo que aunque no está contemplado en nuestro conjunto de Hipótesis, podría permitir análisis futuros sobre la muestra.

Por todo ello creemos que es el tipo de análisis indicado para contrastar las hipótesis definidas en este estudio.

Una de sus principales aportaciones consiste en que es posible en un análisis único la validación tanto del modelo de medida, confiabilidad y fiabilidad de los constructos, como del modelo estructural, que permite contrastar las hipótesis (*paths*) así como la evaluación predictiva del modelo.

Tanto para la modelización como el análisis con esta técnica han sido desarrolladas distintas aplicaciones como LISREL (*Linear Structural Relations*), AMOS (*Analysis of Moment Structures*) o PLS-Graph, que se basan en distintos enfoques de modelización. Estos enfoques pueden ser métodos basados en el análisis de covarianzas (MBC), en los que se basan LISREL o AMOS, y métodos basados en mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares*) en los que se basa PLS-Graph.

La utilización de uno u otro método dependerá de lo sólido que sea el marco teórico, de modo que con fines predictivos se considera más adecuado el método de mínimos cuadrados parciales o PLS (Chin, 1998). Por ello utilizaremos la herramienta PLS-Graph para la modelización y análisis con el método de ecuaciones estructurales.

Existe, por otro lado, un requisito mínimo en cuanto al tamaño muestral (Chin, 1998) que se calcula multiplicando por 10 el mayor valor entre dos; a) el mayor número de constructos antecedentes que conducen a un constructo endógeno, es decir la ecuación estructural más larga (en nuestro caso 4) o b) el número de indicadores que tiene el constructo más complejo, es decir la ecuación del modelo de medida más larga (en nuestro caso 16 son los indicadores que componen el constructo Apoyo de la Dirección). De modo que el tamaño muestral mínimo recomendado en nuestro caso sea de 160 registros, que es inferior a nuestra muestra.

Como hemos indicado, el análisis del modelo de ecuaciones estructurales se llevará a cabo con la herramienta PLS-GRAPH en su versión 3 (Chin, 2001).

La técnica de las ecuaciones estructurales requiere, como hemos comentado anteriormente, por un lado de la validación del modelo de medida y por otro de la valoración del modelo estructural de relaciones entre las variables. Veremos en que consiste cada uno de los procesos.

i. *Validación del modelo de medida:*

Es el proceso por el cual aseguraremos que los constructos son medidos correctamente a partir de los ítems que lo definen. Este proceso es diferente si los constructos son reflectivos o formativos.

- Constructos reflectivos. En este caso es necesario comprobar la fiabilidad (del ítem y del constructo) y la validez (convergente y discriminante).

La fiabilidad del ítem se da si el ítem y el constructo comparten al menos el 50% de la varianza, es decir si la carga factorial (λ_i) es mayor o igual a 0,707. Aunque pueden aceptarse valores superiores a 0,550 (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 2006), en nuestro análisis consideraremos valores por encima de 0,60. La fiabilidad del constructo viene dada por la fiabilidad compuesta (p_c). Valores superiores a 0,7 son aceptables.

En cuanto a la validez convergente se mide mediante el AVE (*Average Variance Extracted*) y es la parte de varianza total del constructo explicada por sus ítems y debería ser mayor del 50%, por tanto son deseables valores de AVE por encima de 0,5. Mientras que la validez discriminante mide hasta qué punto los constructos son diferentes unos de otros y para ello el AVE de un constructo debe ser mayor que las correlaciones al cuadrado de este constructo con los demás.

- Constructos formativos. Para ellos se deben tener en cuenta los valores de los pesos en lugar de las cargas factoriales, aunque previamente es necesario descartar la multicolinealidad. Para este análisis debe realizarse el test de multicolinealidad, descartándose esta si el factor de inflación de la varianza (FIV) es menor que 5 y el índice de condición (IC) es menor que 30.

ii. *Valoración del modelo estructural:*

Una vez que se demuestra la fiabilidad y validez del modelo de medida, confirmaremos el modelo teórico propuesto valorando el modelo estructural. Para ello evaluaremos los siguientes aspectos:

- 1) La varianza total explicada (R^2) en los constructos dependientes. Valores de R^2 superiores a 0,67 son considerados sustanciales, de 0,33 son considerados moderados y de 0,19 son considerados pobres (Chin, 1998).
- 2) El valor de los coeficientes *paths* (β) que miden las relaciones entre los constructos. Deben situarse entre 0,2 y 0,3 (Chin, 1998), siempre y cuando sean significativos.
- 3) La capacidad predictiva del modelo se mide mediante el test de Stone-Geisser (Q^2). Valores de Q^2 superiores a 0 indican que el modelo tiene relevancia predictiva (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005).
- 4) El grado de ajuste del modelo o GoF (*Goodness-of-fit*). El valor de GoF varía entre 0 y 1. Cuanto más próximo a 1 mayor es el grado de ajuste del modelo (Tenenhaus et al., 2005).

4.5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Después de diseñada la investigación se procedió al trabajo de campo para la obtención de datos. Para poder proceder a la validación de las escalas así como al análisis de resultados, realizaremos primero una descripción del colectivo estudiado y las respuestas obtenidas. En este apartado recogemos en primer lugar los pasos que hemos seguido para la obtención de datos y posteriormente describimos las características, tanto personales como de las organizaciones, de las respuestas obtenidas.

4.5.1. Obtención de datos

Los encuestados en nuestra investigación han sido personas directivas de un grupo de empresas del País Vasco que han sido seleccionadas de acuerdo a dos criterios, como ya comentamos en el apartado 4.4.1.1. Población y muestra del estudio. En primer lugar deben ser empresas vascas que han solicitado alguna ayuda pública a la innovación de las que ofrece el Gobierno Vasco a través de su agencia para la promoción industrial (SPRI) y además deben tener más de 10 empleados en el momento de la solicitud de ayuda.

Para dotar de variabilidad suficiente a la muestra hemos considerado todas las empresas que han solicitado una ayuda durante esos tres años la hayan conseguido o no. Algunos de los criterios contemplados por dicha Agencia Vasca para adjudicar las ayudas son: la viabilidad del proyecto, asignación de recursos, elaboración de planes de acción concretos y definición de objetivos e indicadores de seguimiento.

Para asegurar que tengamos información variable en la muestra, es decir que podamos tener respuestas tanto de las empresas que no han sido adjudicatarias como las que sí, hemos realizado cuatro envíos diferenciados, dividiendo la base de datos en cuatro: empresas que no han resultado adjudicatarias ningún año, un solo año, dos o los tres últimos años, entendiendo que entre ellas puede haber diferencias en cuanto a su orientación a emprender.

Una vez seleccionadas las empresas objeto de estudio fueron enviados los cuestionarios de manera on-line a cada colectivo para tratar de asegurar una participación similar en cada colectivo. El cuestionario fue enviado a la persona de contacto con SPRI (Agencia Vasca para la promoción industrial, dependiente del Gobierno Vasco), solicitándole el reenvío de la encuesta a las personas con rol de dirección o pertenecientes al comité de dirección y con una carta de presentación del estudio por parte de la SPRI que se puede ver en el Apéndice A Carta de presentación del estudio.

El proceso de obtención de datos se ha prolongado desde el 17 de Septiembre de 2015 hasta el 5 de Noviembre del mismo año.

Se realizaron envíos a 1.315 empresas, un único envío por empresa a la persona de contacto con SPRI. Se hizo un seguimiento telefónico a algunas empresas al azar con objeto de recoger un mayor número de datos. También se contactó telefónicamente con algunos directivos y directivas para testear si las encuestas se reenviaban a las personas con rol de dirección. Finalmente se obtuvieron 426 respuestas. Las respuestas recogidas proceden de los cuatro bloques de empresas, si bien se obtuvieron proporcionalmente más respuestas del bloque de empresas que han resultado adjudicatarias 3 años y sensiblemente menos de aquellas empresas que han

sido adjudicatarias solo 1 año o incluso ninguno. Parece lógico que aquellas empresas que mantienen una mayor relación con SPRI sean más proclives a responder.

La base de datos ha sido importada y tratada por el programa SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versión 20 de IBM.

En la Tabla 4.23 se resume el recuento tanto de envíos a empresas como de respuestas obtenidas y los porcentajes, donde se puede observar que el mayor porcentaje de respuestas (47,85%) se da en el bloque de empresas que han resultado adjudicatarias durante 3 años, por lo que las respuestas de este bloque son las más representadas en el total de respuestas recibidas.

Tabla 4.23 Resumen de registros obtenidos por bloques de empresas

Bloque de empresas	Número empresas	Número respuestas	% respuestas
No han resultado adjudicatarias ningún año	387	85	21,96
Han resultado adjudicatarias solo 1 año	283	69	24,38
Han resultado adjudicatarias 2 años	329	116	35,25
Han resultado adjudicatarias 3 años	316	156	47,85
<i>Total</i>	<i>1.315</i>	<i>426</i>	<i>32,39</i>

Obsérvese que los datos mostrados en la Tabla 4.23 tienen distinto nivel de agregación. Por un lado los cuestionarios se enviaron a cada una de las 1.315 empresas, por otro lado se recibieron 426 encuestas de directivos y directivas, aunque desconocemos el número de encuestados que han respondido por cada una de las empresas seleccionadas, debido a que no existe trazabilidad empresa-encuestado de modo que no sabemos de qué empresa es cada encuestado.

4.5.2. Preparación de los datos

Una vez importada la base de datos, como primer paso al análisis descriptivo hemos realizado una primera exploración de los datos. De esta observación detectamos la existencia de falta de datos y de datos no válidos por distintas razones que pasamos a concretar y que nos llevó a la eliminación de algunos de los registros.

La respuesta a los datos previos a la encuesta era obligatoria ya que no sería posible categorizarlos. Sin embargo, en el resto de la encuesta ninguna pregunta era obligatoria. Pensamos que la obligatoriedad podría ser un elemento disuasorio que aumentara el abandono de la encuesta. Por tratarse de una encuesta larga pensamos que si el encuestado encuentra dificultad en una pregunta y no puede avanzar es posible que abandone en un alto porcentaje de los casos. Consideramos que si dábamos la posibilidad de seguir, obtendríamos más respuestas aunque éramos conscientes de que esto planteaba la posibilidad de encontrar algunas variables sin cumplimentar.

Los resultados han sido los siguientes:

- Inicialmente la base de datos poseía 426 registros. Identificamos en primer lugar aquellos registros totalmente vacíos, es decir aquellos en que no se ha

contestado ninguna pregunta del cuestionario, tan solo las de los datos previos. Los registros identificados han sido 55 y han sido eliminados de la base de datos.

- Del total de registros válidos, una vez borrados los vacíos (es decir 371), ha sido necesario depurar aún más los datos para el tratamiento de los valores personales y la posterior construcción de índices en la dimensión personal. Según las recomendaciones de Schwartz (2008) recogidas en el borrador de uso de la escala de valores, no se considerarán válidos para el tratamiento de los datos los registros que cumplan las siguientes condiciones:
 - a) Más de 15 ítems no hayan sido puntuados.
 - b) Se haya utilizado la misma puntuación 35 o más veces para el mismo individuo.
 - c) Para los ítems que conforman una familia, más del 30% de ellos esté sin puntuar.

Por todo ello han sido eliminados otros 96 registros, 77 por la primera de las condiciones recogidas anteriormente, 18 por la segunda y tan solo 1 por la tercera.

En definitiva, un total de 151 registros han sido eliminados, 55 por estar vacíos y 96 por no cumplir los criterios de Schwartz, quedando por tanto 275 registros válidos finalmente para el análisis. En la Tabla 4.24 se recoge el resultado del proceso de depuración.

Tabla 4.24 Depuración de datos

Bloque de empresas	Número respuestas	Registros vacíos	Registros no válidos	Número respuestas válidas
No han resultado adjudicatarias ningún año	85	14	14	57
Han resultado adjudicatarias solo 1 año	69	14	16	39
Han resultado adjudicatarias 2 años	116	10	31	75
Han resultado adjudicatarias 3 años	156	17	35	104
<i>Total</i>	<i>426</i>	<i>55</i>	<i>96</i>	<i>275</i>

Aclarar que, una vez depurada la base de datos, es posible que aún existan datos perdidos. Esta situación se da cuando el encuestado ha dejado alguna pregunta sin contestar. En nuestro caso esto es posible ya que se trata de una encuesta larga. En base a las altas frecuencias registradas en cada variable hemos considerado adecuado respetar los datos originales, por lo que los datos perdidos se mantienen en el sistema. Tanto la herramienta SPSS como el PLS no tienen en cuenta los datos perdidos.

A continuación se resume el proceso de depuración en la Tabla 4.25.

Tabla 4.25 Resumen del proceso de depuración de datos

Bloque de empresas	Número			% sobre el total		
	Empresas	Resp.	Resp. Válidas	Empresas	Resp.	Resp. Válidas
No han resultado adjudicatarias ningún año	375	85	57	29,4	19,9	20,7
Han resultado adjudicatarias solo 1 año	283	69	39	21,5	16,2	14,2
Han resultado adjudicatarias 2 años	329	116	75	25,02	27,2	27,3
Han resultado adjudicatarias 3 años	316	156	104	24,0	36,6	37,8
<i>Total</i>	<i>1.315</i>	<i>426</i>	<i>275</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

4.5.3. Análisis descriptivo de la muestra

Nuestra muestra, por tanto, la componen 275 respuestas que describiremos a continuación. Describiremos la muestra atendiendo a las variables de categorización personales y organizacionales.

4.5.3.1. Descripción de variables personales

En referencia al sexo el 79,3% de la muestra son Hombres (218) y el 20,7% son Mujeres (57), como se observa en la Tabla 4.26 Este porcentaje es semejante a la representación directiva por sexo del total de la CAPV. Según estadísticas del gobierno vasco el número de mujeres en la dirección de empresas de más de 10 empleados es del 20,4% (www.euskadi.es).

Tabla 4.26 Detalle de participantes por sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	218	79,3
Mujer	57	20,7
<i>Total</i>	<i>275</i>	<i>100,0</i>

Si consideramos los rangos de edad (Tabla 4.27), los líderes se encuentran mayoritariamente en edades comprendidas entre los 36 y los 50 años (61,5%), lo cual es lógico si tenemos en cuenta la experiencia previa necesaria para alcanzar posiciones de liderazgo en la empresa.

Tabla 4.27 Detalle de participantes por edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 26 y 35 años	30	10,9
Entre 36 y 50 años	169	61,5
Mayor de 50 años	76	27,6
<i>Total</i>	<i>275</i>	<i>100,0</i>

En cuanto a niveles de estudios, los líderes mayoritariamente (91%) poseen estudios superiores, es decir nivel de Grado/Licenciatura/Diplomatura o superior. En la Tabla 4.28 se puede apreciar este detalle.

Tabla 4.28 Detalle de participantes por nivel de estudios

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Doctorado	23	8,4
Post-grado/Máster	119	43,3
Grado/Licenciatura/Diplomatura	108	39,3
Estudios Profesionales (FP)	21	7,6
Otros	4	1,4
<i>Total</i>	<i>275</i>	<i>100,0</i>

Su grado de experiencia en posiciones de liderazgo en la compañía es mayoritariamente alta. Como se puede apreciar en la Tabla 4.29 el mayor grupo lo constituyen los profesionales con más de 9 años de experiencia como líder (52%).

Tabla 4.29 Detalle de participantes por experiencia en posiciones de liderazgo

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 1 año	11	4,0
Entre 1 y 3 años	30	10,9
Entre 4 y 8 años	91	33,1
Entre 9 y 15 años	75	27,3
Más de 15 años	68	24,7
<i>Total</i>	<i>275</i>	<i>100,0</i>

En cuanto a su experiencia en la empresa actual, la muestra está muy repartida entre los tramos; entre 4 y 8 años (21,5%), entre 9 y 15 años (25,5%) y más de 15 años (43,3%), como se puede ver en la Tabla 4.30. Por ello podemos decir en general que están muy asentados en su empresa actual lo que significa que la conocen bien.

Tabla 4.30 Detalle de participantes por experiencia en la empresa

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 1 año	6	2,2
Entre 1 y 3 años	21	7,6
Entre 4 y 8 años	59	21,5
Entre 9 y 15 años	70	25,5
Más de 15 años	119	43,3
<i>Total</i>	<i>275</i>	<i>100,0</i>

A continuación obtenemos algunas tablas cruzadas de las variables de caracterización de la dimensión personal, con objeto de explorar posibles relaciones entre ellas.

En la relación entre sexo y edad (Tabla 4.31) podemos observar que, comparativamente con los hombres, existe una mayor concentración de mujeres en las edades más bajas. La prueba Chi-cuadrado nos muestra una asociación significativa entre edad y sexo (p -valor= 0,003).

Tabla 4.31 Detalle de participantes por edad según sexo

	Frecuencia		% sobre total	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Entre 26 y 35 años	17	13	7,8	22,8
Entre 36 y 50 años	134	35	61,5	61,4
Mayor de 50 años	67	9	30,7	15,7
<i>Total</i>	<i>218</i>	<i>57</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Por tanto, podemos decir que las mujeres directivas participantes tienen edades inferiores a las de los hombres directivos, lo cual pueda deberse a la posterior incorporación de las mujeres al mercado laboral o por la existencia de mayores

dificultades para las mujeres para el acceso a puestos de liderazgo, conforme progresan profesionalmente.

Analizando la relación entre el nivel de estudios y el sexo (Tabla 4.32) y después de realizar la prueba Chi-cuadrado, los valores obtenidos nos permiten concluir que existe relación significativa entre ambas (p -valor= 0,022).

Tabla 4.32 Detalle de participantes por nivel de estudios según sexo

	Frecuencia		% sobre total	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Doctorado	13	10	6,0	17,6
Post-grado/Máster	99	20	45,4	35,1
Grado/Licenciatura/Diplomatura	83	25	38,1	43,8
Estudios Profesionales (FP)	19	2	8,7	3,5
Otros	4	-	1,8	-
Total	218	57	100	100

Por tanto podemos concluir que las mujeres tienen mayores niveles de estudios que los hombres en nuestra muestra.

Del mismo modo si analizamos la relación entre el nivel de estudios y la edad (Tabla 4.33), los valores obtenidos en la prueba Chi-cuadrado nos permiten concluir que no existe relación significativa entre ellas (p -valor= 0,212).

Tabla 4.33 Detalle de participantes por nivel de estudios según la edad

	Edad			Porcentaje		
	26-35	36-50	>50	26-35	36-50	>50
Doctorado	1	15	7	3,3	8,9	9,2
Post-grado/Máster	13	80	26	43,3	47,3	34,2
Grado/Licenciatura/Diplomatura	16	57	35	53,3	33,7	46,1
Estudios Profesionales (FP)	-	16	5	-	9,4	6,5
Otros	-	1	3	-	0,6	3,9
Total	30	169	76	100,0	100,0	100,0

Analizando la relación de la variable años de experiencia en la empresa con el sexo (Tabla 4.34), de nuevo las pruebas Chi-cuadrado permiten asegurar una asociación muy significativa (p -valor< 0,001). A la vista de los datos de la Tabla 4.34 podemos afirmar que las mujeres participantes tienen menos años de experiencia en la empresa que los hombres participantes.

Tabla 4.34 Detalle de participantes por años de experiencia en la empresa según sexo

Años de Experiencia	Frecuencia		% sobre total	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Menor de 1 año	5	1	2,3	1,7
Entre 1 y 3 años	9	12	4,1	21,0
Entre 4 y 8 años	44	15	20,1	26,3
Entre 9 y 15 años	54	16	24,8	28,1
Más de 15 años	106	13	48,6	22,8
Total	218	57	100,0	100,0

Del mismo modo si analizamos la relación de la variable años de experiencia en la empresa con la edad (Tabla 4.35), también las pruebas Chi-cuadrado permiten confirmar una relación muy significativa (p -valor< 0,001). Por ello podemos afirmar que

las personas de mayor edad entre los participantes, tienen más experiencia en la empresa que los más jóvenes.

Tabla 4.35 Detalle de participantes por años de experiencia en la empresa según la edad

Años de Experiencia	Edad			Porcentaje		
	26-35	36-50	>50	26-35	36-50	>50
Menor de 1 año	4	-	2	13,3	-	2,6
Entre 1 y 3 años	7	10	4	23,3	6,0	5,2
Entre 4 y 8 años	14	38	7	46,6	22,5	9,2
Entre 9 y 15 años	5	56	9	16,6	33,1	11,8
Más de 15 años	-	65	54	-	38,4	71,1
Total	30	169	76	100,0	100,0	100,0

En cuanto a la relación entre los años de experiencia como líder y el sexo (Tabla 4.36) a priori se observa una relación que las mujeres de nuestra muestra presentan menor experiencia como líder que los hombres. Las pruebas Chi-cuadrado permiten confirmar su significatividad (p -valor= 0,001), lo cual de nuevo se puede interpretar dentro del contexto laboral para la mujer.

Tabla 4.36 Detalle de participantes por años de experiencia como líder según sexo

Años líder	Frecuencia		% sobre total	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Menor de 1 año	5	6	2,3	10,5
Entre 1 y 3 años	18	12	8,3	21,1
Entre 4 y 8 años	73	18	33,4	31,6
Entre 9 y 15 años	61	14	28,0	24,6
Más de 15 años	61	7	28,0	12,3
Total	218	57	100,0	100,0

De igual modo se observa una relación entre la experiencia como líder y la edad (Tabla 4.37), de modo que las personas de mayor experiencia como líderes, en nuestra muestra, también poseen más edad. Las pruebas de validez nos permiten confirmar una asociación entre las variables muy significativa (p -valor< 0,001).

Tabla 4.37 Detalle de participantes por años de experiencia como líder según la edad

Años líder	Edad			Porcentaje		
	26-35	36-50	>50	26-35	36-50	>50
Menor de 1 año	6	3	2	20	1,7	2,7
Entre 1 y 3 años	12	14	4	40	8,3	5,2
Entre 4 y 8 años	11	70	10	36,6	41,4	13,1
Entre 9 y 15 años	1	57	17	3,3	33,7	22,3
Más de 15 años	-	25	43	-	14,8	56,6
Total	30	169	76	100,0	100,0	100,0

Por ello podemos afirmar que las personas de mayor edad en nuestra muestra tienen más experiencia como líder en la empresa que los más jóvenes.

4.5.3.2. Descripción de variables organizacionales

A continuación pasamos a describir la muestra en atención a las variables de categorización de la organización.

A la luz de los datos, el tamaño de la empresa a la que pertenecen es bastante variado (Tabla 4.38), estando representadas tanto pequeñas como medianas y grandes empresas. Sin embargo, se agrupan mayoritariamente (71,3%) en el ámbito de empresas pequeñas (entre 10 y 49 empleados) y medianas (entre 50 y 249 empleados).

Tabla 4.38 Detalle de participantes por tamaño de empresa en nº de empleados

Tamaño en nº de empleados	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 10 empleados	8	2,9
Entre 10 y 49 empleados	110	40,0
Entre 50 y 249 empleados	86	31,3
Igual o más de 250 empleados	71	25,8
<i>Total</i>	<i>275</i>	<i>100,0</i>

Es necesario recordar que por limitaciones del estudio nos dirigimos a empresas que en el momento de la solicitud de ayuda contaban con más de 10 empleados, pudiendo haber variado la situación en alguna empresa en el momento de la realización de la encuesta desde que solicitó la ayuda, tal y como se puede observar en la Tabla 4.38. Por tratarse de pocas empresas hemos decidido mantener las respuestas correspondientes.

Los tres territorios históricos se encuentran representados (Tabla 4.39). Las personas de la muestra provienen de empresas de los tres territorios, aunque existe una menor representación de Álava comparada con Bizkaia y Gipuzkoa. Esto es debido al menor número de empresas en Álava que en Bizkaia y Gipuzkoa.

Tabla 4.39 Detalle de participantes por territorio histórico

Territorio	Frecuencia	Porcentaje
Araba/Álava	41	14,9
Bizkaia	127	46,2
Gipuzkoa	107	38,9
<i>Total</i>	<i>275</i>	<i>100,0</i>

Atendiendo a los años que la empresa está internacionalizada, podemos ver en la Tabla 4.409 que mayoritariamente las empresas están internacionalizadas (71,2%) y más de la mitad de ellas llevan más de 5 años internacionalizadas.

Tabla 4.40 Detalle de participantes por años de internacionalización de su empresa

Años	Frecuencia	Porcentaje
No está en otros países	79	28,7
Hace menos de 5 años	35	12,7
Hace más de 5 años	161	58,5
<i>Total</i>	<i>275</i>	<i>100,0</i>

Por sectores de actividad podemos ver que las empresas representadas provienen de distintos sectores de la actividad empresarial, aunque mayoritariamente lo son del sector industrial (60,7%). El 86,5% se concentra en los sectores: Industrial, Energía y Gas, Tecnologías de la electrónica, Información y comunicaciones y Servicios avanzados (Ingenierías, Consultorías, Comunicación, Publicidad) como puede verse en la Tabla 4.41 El resto de los sectores son muy variados y apenas hay datos suficientes.

Tabla 4.41 Detalle de participantes por sector de actividad de su empresa

Sector de Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Sector Industrial	167	60,7
Servicios avanzados (ingenierías, consultorías, comunicación, publicidad)	36	13,1
Tecnologías de la Electrónica, Información y Comunicaciones (incluido audiovisual)	25	9,1
Energía y Gas	10	3,6
Biociencias, Nanociencias y Microciencias	9	3,3
Sector Construcción	8	2,9
Comercio al por menor	6	2,2
Distribución y Packaging	3	1,1
Sector Primario	3	1,1
Centros Tecnológicos y de Investigación	3	1,1
Turismo, Hostelería, Gastronomía	1	0,4
Medioambiente	1	0,4
Marítimo y Naval	1	0,4
Transporte y Logística	1	0,4
Infraestructuras	1	0,4
Total	275	100,0

Dentro del sector Industrial las industrias mayormente representadas en la muestra son: Automoción y componentes, bienes de equipo y máquina herramienta (ver Tabla 4.42.)

Tabla 4.42 Detalle de participantes del sector industrial por tipos de Industrias

Sector de Actividad Industrial	Frec.	Porce.	Sector de Actividad Industrial	Frec.	Porce.
Otros	26	9,4	Forja y Fundición	5	1,8
Químico (caucho, plásticos,...)	22	8,0	Energías renovables	4	1,5
Automoción componentes	19	6,9	Industrias Agroalimentarias	4	1,5
Bienes de Equipo	15	5,5	Sistemas de elevación	4	1,5
Máquina Herramienta	13	4,7	Matrickería	3	1,1
Material y Equipos eléctricos	9	3,3	Electrodomésticos	2	0,7
Siderurgia	9	3,3	Estampación	2	0,7
Herramientas	7	2,5	Papel, Artes gráficas	2	0,7
Aeronáutica	6	2,2	Sistemas Ferroviarios	2	0,7
Mecanizado	5	1,8	Vidrio	2	0,7
Tubos	5	1,8	Textil	1	0,4
Total			167	60,7	

Analizando la relación entre los años de internalización y el tamaño de la empresa (Tabla 4.43) se puede observar que entre las empresas que más tiempo llevan internacionalizadas (≥ 5 años), el tamaño de las empresas es mayor. Las no internacionalizadas presentan menores tamaños. Agrupando los dos intervalos inferiores de tamaño de empresa para evitar frecuencias esperadas menores a 5, la prueba Chi-cuadrado nos muestra una asociación significativa entre el tamaño de la empresa y el grado de internacionalización ($p\text{-valor} < 0,001$).

Tabla 4.43 Detalle de los participantes por tamaño de empresa según el grado de internacionalización

Tamaño	Años inter.			Porcentaje		
	No inter.	<5	>=5	No inter.	<5	>=5
Menor de 10 empleados	6	2	-	7,6	5,7	-
Entre 10 y 49 empleados	47	17	46	59,5	48,5	28,6
Entre 50 y 249 empleados	14	12	60	17,7	34,3	37,2
Igual o más de 250 empleados	12	4	55	15,2	11,4	34,2
Total	79	35	161	100,0	100,0	100,0

Por tanto concluimos que las empresas de nuestra muestra con más años de internacionalización son mayores en tamaño que las que presentan menos años de internacionalización o que aquellas que no están presentes internacionalmente.

4.5.4. Descripción y validación de las escalas de medición

Una vez realizada la exploración de los datos, el análisis de frecuencias de la muestra y las tablas de contingencia pasaremos a describir y validar las escalas antes de proceder a los métodos de análisis.

Para cada uno de los constructos elaborados en el modelo de investigación plantearemos el siguiente análisis:

- Describir cada uno de los ítems, detallando las frecuencias y los estadísticos descriptivos, atendiendo a la centralidad (media), dispersión (desviación típica) y forma (asimetría y curtosis).
- Contrastar la validez y fiabilidad de los constructos para lo que se procederá al análisis factorial y el cálculo del alfa de Cronbach.

4.5.4.1. Orientación Emprendedora

La Orientación Emprendedora la hemos definido como un constructo reflectivo de primer orden, basado en sus tres dimensiones (9 ítems): Innovación, proactividad y adopción de riesgos, aunque es utilizada de manera monodimensional. Adoptaremos la escala de 9 ítems creada por Covin y Slevin (1989) que, como ya comentamos en el apartado 4.4.1.3.1. Orientación Emprendedora, es de tipo likert con 7 puntos en modo opuesto.

En la Tabla 4.44 se muestra la distribución de las respuestas y los estadísticos descriptivos en cada uno de los 9 ítems.

Tabla 4.44 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems de la Orientación Emprendedora

Ítem	Distribución de respuestas %								Estadísticos descriptivos				
	1	2	3	4	5	6	7	Perd.	Med.	D.T	Asim.	Curt.	N
INNO_01	3,3	14,5	14,2	18,9	24,0	13,8	9,5	1,8	4,27	1,627	-0,105	-0,863	270
INNO_02	5,8	12,0	13,5	18,9	24,4	15,3	8,7	1,5	4,27	1,661	-0,229	-0,782	271
INNO_03	3,3	17,1	10,5	18,2	26,2	15,6	8,0	1,1	4,27	1,630	-0,198	-0,904	272
PROACT_01	2,9	13,1	15,6	24,4	22,5	14,9	5,8	0,7	4,19	1,508	-0,094	-0,703	273
PROACT_02	6,9	15,6	12,7	18,9	22,5	14,9	6,5	1,8	4,07	1,686	-0,145	-0,931	270
PROACT_03	4,7	13,5	18,5	27,3	20,0	12,0	3,3	0,7	3,94	1,464	-0,039	-0,589	273

RISK_01	3,3	16,7	16,7	24,4	24,7	10,2	1,8	2,2	3,90	1,411	-0,100	-0,749	269
RISK_02	3,6	17,1	18,2	20,4	25,1	12,0	2,2	1,5	3,92	1,467	-0,078	-0,866	271
RISK_03	4,0	17,8	17,8	24,4	24,0	9,1	2,5	0,4	3,84	1,440	-0,019	-0,715	274

Perd.: Perdidos; Med.: Media; D.T: Desviación típica; Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis; N: N° datos válidos
Fuente: Elaboración propia

El análisis de la distribución de frecuencias en las respuestas indica un valor medio en todos los casos alrededor del valor central de la escala (4). Las desviaciones típicas se encuentran entre valores de 1,440 y 1,686. Los datos no presentan asimetría ni curtosis destacable en ninguno de los ítems.

Los valores medios más altos se encuentran en los ítems que describen la innovación (INNO_01, 02 y 03), mientras los valores medios más bajos se encuentran en los ítems que describen el riesgo (RISK_01, 02 y 03).

Para validar la escala hemos realizado en primer lugar un análisis factorial. Previo a este análisis se ha procedido a realizar dos pruebas de adecuación muestral: el test de esfericidad de Bartlett (TEB) y el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

En la Tabla 4.45 se presentan los resultados de estas pruebas para la variable Orientación Emprendedora. Con el TEB se identificó un adecuado nivel de significatividad ($p < 0.001$), lo que permite demostrar un resultado grupal aceptable de los datos de cada variable. El elevado valor del índice KMO de cada variable refleja una notable proporción de varianza común entre las variables, lo cual revela que es posible la reducción de dimensiones.

Tabla 4.45 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Orientación Emprendedora

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin		0,891
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		1562,654
Barlett (TEB)		
	gl	36
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia

Ambos resultados demuestran que el análisis factorial es un procedimiento apropiado para el estudio planteado.

Como resultado del análisis factorial se ha obtenido un solo factor con autovalor superior a 1 y este explica el 61% de la varianza total, tal y como se presenta en la Tabla 4.46 y por tanto se confirma el carácter monodimensional de la escala.

Tabla 4.46 Varianza total explicada para la Orientación Emprendedora

Comp	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de var.	% acum.	Total	% de var.	% acum.
1	5,488	61,0	61,0	5,488	61,0	61,0
2	0,836	9,3	70,3			
...	...	...	...			
9	0,166	1,8	100,0			

Fuente: Elaboración propia

La carga factorial de cada ítem sobre el único factor se muestra a continuación en la Tabla 4.47.

Tabla 4.47 Matriz de componentes sin rotar para la Orientación Emprendedora

	Eje 1
INNO_01	0,747
INNO_02	0,788
INNO_03	0,794
PROACT_01	0,763
PROACT_02	0,805
PROACT_03	0,532
RISK_01	0,866
RISK_02	0,853
RISK_03	0,828

Fuente: Elaboración propia

Observamos que todos los ítems tienen cargas factoriales superiores a 0,7 excepto el ítem PROACT_03, cuyo valor es claramente inferior (0,532).

Para el análisis de fiabilidad de la escala nos basamos en el coeficiente alfa de Cronbach y las correlaciones elemento-total. Inicialmente consideramos todos los ítems para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, lo que da un coeficiente de 0,917. Sin embargo, el análisis muestra que si prescindimos del ítem PROACT_03 el coeficiente alfa de Cronbach mejora, por lo que, considerando también la baja carga factorial de este ítem mencionada anteriormente, decidimos eliminarlo.

En la Tabla 4.48 se puede observar el resultado del análisis después de eliminar PROACT_03 donde se observa que todas las correlaciones elemento-total superan el valor de 0,4 y el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,923. De este modo podemos calificar la escala como válida. Por otro lado el constructo se confirma como monodimensional.

Tabla 4.48 Análisis de fiabilidad de la escala de la Orientación Emprendedora

Alfa de Cronbach	0,923	
N de elementos	8	
	Corr. Elem.Tot. correg.	Alfa Cron. si suprim.
INNO_01	0,674	0,918
INNO_02	0,738	0,913
INNO_03	0,731	0,914
PROACT_01	0,704	0,916
PROACT_02	0,749	0,912
RISK_01	0,807	0,908
RISK_02	0,786	0,910
RISK_03	0,757	0,912

Fuente: Elaboración propia

Por tanto el constructo se confirma tal y como se representa en la Figura 4.25.

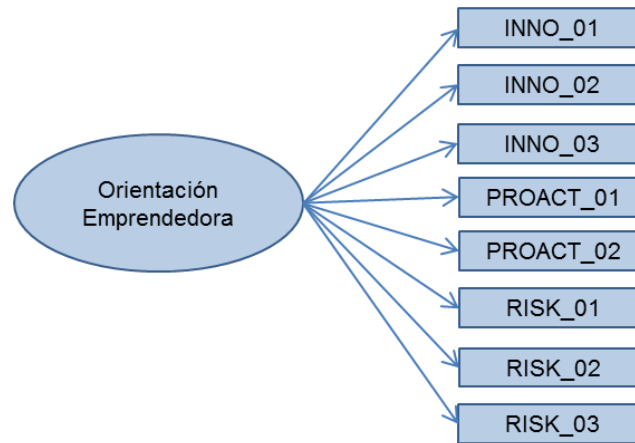


Figura 4.25 Estructura del constructo Orientación Emprendedora modificado (Elaboración propia)

4.5.4.2. Estrategia Emprendedora

La Estrategia Emprendedora la hemos definido como un constructo bidimensional de carácter reflectivo. Las dos dimensiones son la Estrategia Corporativa, compuesta por los ítems ESCOR_01, 02, 03 y 04 y la Estrategia Funcional o de innovación compuesta por los ítems ESINN_01, 02, 03 y 04.

Para valorarla se utilizan dos preguntas que contienen cuatro ítems cada una y una escala de 1 a 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, como ya comentamos en el apartado 4.4.1.3.2. Estrategia Emprendedora. Existen dos preguntas formuladas negativamente, ya que “servir los mismos productos/servicios y en los mismos mercados” (ESCOR_01) y “Recortar gastos, reducir capacidad, reducir gama o abandonar mercados” (ESCOR_04) se consideran estrategias no emprendedoras. Por ello hemos procedido en primer lugar a invertir su puntuación creando dos variables nuevas ESCOR_01r y ESCOR_04r que contienen las puntuaciones invertidas de cada variable respectivamente. En la Tabla 4.49 se muestra la distribución de las respuestas y los estadísticos descriptivos en cada uno de los 8 ítems.

Tabla 4.49 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems de la Estrategia Emprendedora

Ítem	Distribución de respuestas %						Estadísticos descriptivos				
	1	2	3	4	5	Perd.	Med.	D.T	Asim.	Curt.	N
ESCOR_01r	6,2	21,8	26,2	27,3	17,8	0,7	3,29	1,176	-0,142	-0,926	273
ESCOR_02	1,5	9,1	17,8	44,4	26,5	0,7	3,86	0,964	-0,735	0,091	273
ESCOR_03	26,9	24,0	20,7	18,5	8,4	1,5	2,57	1,297	0,320	-1,062	271
ESCOR_04r	4,0	8,4	16,0	33,8	36,4	1,5	3,92	1,111	-0,926	0,135	271
ESINN_01	4,7	13,1	19,6	46,2	15,6	0,7	3,55	1,056	-0,688	-0,134	273
ESINN_02	4,7	12,7	26,5	37,5	17,1	1,5	3,50	1,071	-0,488	-0,343	271
ESINN_03	5,5	21,1	30,2	32,4	9,8	1,1	3,20	1,059	-0,187	-0,657	272
ESINN_04	12,0	20,0	32,4	25,5	8,7	1,5	2,99	1,143	-0,113	-0,741	271

Perd.: Perdidos.; Med.: Media; D.T: Desviación típica; Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis; N: Nº datos válidos

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la distribución de frecuencias en las respuestas indica un valor medio en todos los ítems alrededor del valor central de la escala (3). Las desviaciones típicas se

encuentran en valores entre 0,964 y 1,297. Los datos no presentan asimetría ni curtosis apreciables en ninguno de los ítems, excepto en el ítem ESCOR_03 que excede ligeramente el valor -1.

Previo al análisis factorial procedemos a realizar las pruebas de KMO y de esfericidad de Barlett. En la Tabla 4.50 se presentan los resultados de dichas pruebas, cuyos resultados indican que el análisis factorial es apropiado.

Tabla 4.50 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Estrategia Emprendedora

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin	0,805
Prueba de esfericidad de Barlett (TEB)	Chi-cuadrado aproximado 431,17
	gl 28
	Sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis factorial se han obtenido dos ejes con autovalor superior a 1. Entre los dos explican el 51,6%, el primer eje un 37,6% y el segundo eje un 14,0%, de la varianza, tal y como se presenta en la Tabla 4.51.

Tabla 4.51 Varianza total explicada para la Estrategia Emprendedora

Comp	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de var.	% acum.	Total	% de var.	% acum.
1	3,011	37,6	37,6	3,011	37,6	37,6
2	1,119	14,0	51,6	1,119	13,983	51,625
3	0,949	11,9	63,5			
...	...	...	...			
8	0,425	5,3	100,0			

Fuente: Elaboración propia

Analizando las cargas factoriales veremos qué ítems cargan más y sobre qué factor.

A continuación en la Tabla 4.52 mostramos la matriz de componentes donde se puede ver la carga factorial de cada ítem.

Tabla 4.52 Matriz de componentes sin rotar para la Estrategia Emprendedora

	Eje 1	Eje 2
ESCOR_01r	0,444	0,588
ESCOR_02	0,697	0,302
ESCOR_03	0,483	-0,131
ESCOR_04r	0,314	0,651
ESINN_01	0,720	-0,191
ESINN_02	0,744	-0,072
ESINN_03	0,744	-0,289
ESINN_04	0,609	-0,341

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos los componentes que resultan del análisis, vemos que hay dos ejes (ver Tabla 4.52): un primer eje (Eje 1) en el que cargan los ítems que se refieren a la estrategia de desarrollo de innovación (ESINN_01, 02, 03 y 04), y por otro lado el eje

(Eje 2) en el que se agrupan aquellos ítems que tienen que ver con estrategias no emprendedoras, de tipo continuista o reduccionistas, como son ESCOR_01 (*“servir los mismos productos/servicios y en los mismos mercados”*) y ESCOR_04 (*“Recortar gastos, reducir capacidad, reducir gama o abandonar mercados”*).

El ítem ESCOR_03 muestra una baja carga factorial en ambos ejes por lo que procedemos a eliminarlo y el ítem ESCOR_02 carga más sobre el primer factor (Eje 1).

Para el análisis de fiabilidad de esta escala nos basamos en el coeficiente alfa de Cronbach y las correlaciones elemento-total. Inicialmente hemos calculado el alfa de Cronbach para la dimensión Estrategia Funcional (ESINN_01, 02, 03 y 04) y es de 0,760, así como para la dimensión Estrategia Corporativa (ESCOR_01, 02, 03 y 04) es de 0,502, ofreciendo este último un valor bajo.

Revisamos la descripción de los ítems y se constata que el ítem ESCOR_02 (*“El desarrollo propio de nuevos productos/servicios y/o nuevos mercados”*), aunque inicialmente forma parte de la Estrategia Corporativa, está más relacionado con los ítems que componen el constructo Estrategia Funcional, en cuanto representa la estrategia de desarrollo de nuevos productos o innovación, tal y como indica el análisis factorial previo a la rotación. Se deduce que solo es posible entender el constructo Estrategia Funcional si a él se incorpora el ítem ESCOR_02 de modo que el nuevo constructo constituiría la Estrategia Emprendedora, basada en el desarrollo de nuevos productos.

Realizamos el cálculo del alfa de Cronbach para esta nueva escala que como se puede observar en la Tabla 4.53 es de 0,775 y en el que todas las correlaciones elemento-total son buenas (valores superiores a 0,4). Por tanto esta nueva escala se califica como válida.

Tabla 4.53 Análisis de fiabilidad de la escala de Estrategia Emprendedora

Alfa de Cronbach	0,775	
N de elementos	5	
	Corr. Elem.Tot. correg.	Alfa Cron. si suprim.
ESCOR_02	0,490	0,752
ESINN_01	0,599	0,716
ESINN_02	0,593	0,718
ESINN_03	0,597	0,716
ESINN_04	0,467	0,764

Fuente: Elaboración propia

Por tanto el constructo inicial se modifica y pasaría a ser un constructo de primer orden o monodimensional reflejado en las variables ESINN_01, 02, 03, 04 y ESCOR_02. En la Figura 4.26 podemos ver gráficamente como queda este nuevo constructo modificado.

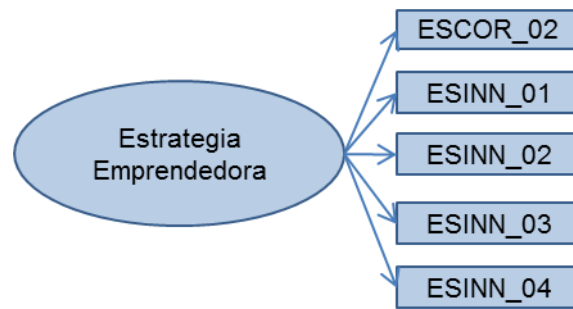


Figura 4.26 Estructura del constructo Estrategia Emprendedora modificado (Elaboración propia)

4.5.4.3. Arquitectura organizacional

La arquitectura organizacional la componen tres constructos: la Organicidad, la Disponibilidad de tiempo y el Sistema de Recompensa. Por esta razón analizaremos la validez de las escalas de cada uno de ellos aisladamente.

4.5.4.3.1. La Organicidad

La Organicidad la hemos definido como un constructo reflectivo monodimensional de primer orden. Adoptaremos la escala de 7 ítems creada por Covin y Slevin (1989) de tipo likert con 7 puntos en modo opuesto, tal y como comentamos en el apartado 4.4.1.3.3. Organicidad. En la Tabla 4.54 se muestra la distribución de las respuestas así como los estadísticos descriptivos en cada uno de los 9 ítems.

Tabla 4.54 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems de la Organicidad

Ítem	Distribución de respuestas %								Estadísticos descriptivos				
	1	2	3	4	5	6	7	Perd.	Med.	D.T	Asim.	Curt.	N
ORG_01	5,1	17,8	15,3	20,0	18,9	16,4	6,5	0,0	4,05	1,662	-0,024	-0,990	275
ORG_02	7,3	17,5	21,1	19,3	22,5	8,4	3,3	0,7	3,71	1,536	0,073	-0,766	273
ORG_03	7,3	20,4	17,8	19,6	20,4	10,2	4,0	0,4	3,72	1,600	0,115	-0,875	274
ORG_04	3,3	16,7	18,2	24,0	21,8	11,3	4,4	0,4	3,96	1,491	0,049	-0,724	274
ORG_05	7,3	20,4	12,4	21,5	20,7	13,5	3,6	0,7	3,84	1,633	-0,033	-0,992	273
ORG_06	7,6	22,2	16,4	22,5	17,8	11,6	1,8	0,0	3,63	1,555	0,089	-0,944	275
ORG_07	4,4	19,6	18,2	21,1	18,5	13,8	4,4	0,0	3,89	1,577	0,097	-0,915	275

Perd.: Perdidos.; Total válidos; Med.: Media; D.T: Desviación típica; Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis; N: N° datos válidos.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la distribución de frecuencias en las respuestas indica un valor medio en todos los casos alrededor del valor central de la escala (4). Las desviaciones típicas se encuentran en valores entre 1,491 y 1,633. Los datos no presentan asimetría ni curtosis a reseñar en ninguno de los ítems.

Destacamos que el valor medio más alto se encuentra en el ítem ORG_01 (*“Canales de comunicación muy estructurados y un acceso muy restringido a información financiera y operativa importante”*) frente a *“Canales de comunicación abiertos con información financiera u operativa importante fluyendo libremente entre las unidades de negocio”*), que se refiere a los canales de comunicación abierta, mientras el valor medio más bajo es el del ítem ORG_06 que se refiere a la formalidad (*“Un control*

firme y formal de todas las operaciones mediante sistemas de información y procedimientos de control sofisticados” frente a “Un control informal, una fuerte dependencia de las relaciones informales y una gran cooperación para conseguir cumplir con la tarea”).

Para validar la escala hemos procedido a realizar el análisis factorial. El resultado de las pruebas previas de test de esfericidad de Bartlett (TEB) y el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se presenta en la Tabla 4.55. A la vista de los datos concluimos que el análisis factorial es apropiado.

Tabla 4.55 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Organicidad

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin	0,849
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado	837,822
Barlett (TEB)	
gl	21
Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis factorial se ha obtenido un solo factor con autovalor superior a 1 y este explica el 55,1% de la varianza total, tal y como se presenta en la Tabla 4.56.

Tabla 4.56 Varianza total explicada para la Organicidad

Comp	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de var.	% acum.	Total	% de var.	% acum.
1	3,860	55,1	55,1	3,860	55,1	55,1
2	0,886	12,7	67,8			
...	...	...	...			
7	0,259	3,7	100,0			

Fuente: Elaboración propia

La carga factorial de cada ítem sobre el único factor se muestra a continuación en la Tabla 4.57.

Tabla 4.57 Matriz de componentes sin rotar para la Organicidad

	Eje 1
ORG_01	0,646
ORG_02	0,638
ORG_03	0,716
ORG_04	0,749
ORG_05	0,825
ORG_06	0,782
ORG_07	0,818

Fuente: Elaboración propia

Observamos que todos los ítems tienen cargas factoriales altas, por encima de 0,6, por lo que confirmamos su carácter monodimensional.

El análisis de fiabilidad de la escala nos ofrece un alto coeficiente alfa de Cronbach de 0,862. Así mismo se pueden observar en la Tabla 4.58 que todas las correlaciones elemento-total presentan valores superiores a 0,4

Tabla 4.58 Análisis de fiabilidad de la escala de la *Organicidad*

Alfa de Cronbach	0,862	
N de elementos	7	
	Corr. Elem.Tot. correg.	Alfa Cron. si suprim.
ORG_01	0,538	0,856
ORG_02	0,526	0,857
ORG_03	0,602	0,847
ORG_04	0,648	0,840
ORG_05	0,721	0,829
ORG_06	0,671	0,837
ORG_07	0,718	0,830

Fuente: Elaboración propia

Por tanto la escala de Organicidad se califica como válida y se confirma como un constructo monodimensional. En la Figura 4.27 podemos ver gráficamente como queda este nuevo constructo validado.

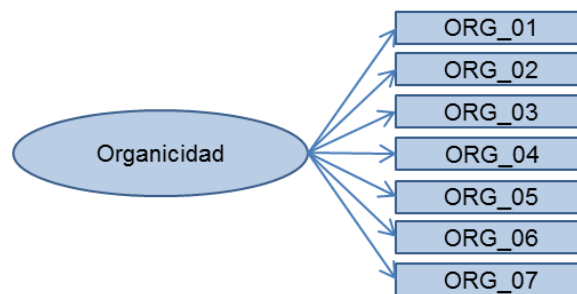


Figura 4.27 Estructura del constructo Organicidad validado (Elaboración propia)

4.5.4.3.2. La Disponibilidad de tiempo

La Disponibilidad de tiempo es un constructo que hemos definido como monodimensional reflectivo de primer orden. La hemos medido con una subescala utilizada por Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) y traducida por Moriano (2009), como ya comentamos en el apartado 4.4.1.3.4. Disponibilidad de tiempo. Dicha escala es de tipo Likert de 5 puntos. En la escala los ítems DISP_02 y DISP_06 funcionan en sentido positivo mientras los ítems DISP_01, 03, 04 y 05 funcionan en sentido negativo, por lo que previamente hemos procedido a crear las variables con los valores invertidos, DISP_01r, DISP_03r, DISP_04r y DISP_05r de manera que todas las variables vayan en la misma dirección. En la Tabla 4.59 se muestra la distribución de las respuestas y los estadísticos descriptivos en cada uno de los ítems.

Tabla 4.59 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems de la Disponibilidad de tiempo

Ítem	Distribución de respuestas %							Estadísticos descriptivos				
	1	2	3	4	5	Perd.		Med.	D.T	Asim.	Curt.	N
DISP_01r	9,1	42,9	26,9	16,0	4,0	1,1		2,62	0,994	0,490	-0,324	272
DISP_02	49,5	29,1	11,3	6,5	1,8	1,8		1,80	1,008	1,244	0,895	270
DISP_03r	7,6	28,7	31,6	21,5	9,1	1,5		2,96	1,091	0,157	-0,683	271
DISP_04r	1,8	12,7	26,2	38,2	19,3	1,8		3,61	1,002	-0,397	-0,469	270

DISP_05r	13,5	35,6	29,1	16,7	3,6	1,5	2,61	1,037	0,298	-0,540	271
DISP_06	10,5	25,1	32,4	27,6	4,0	0,4	2,89	1,052	-0,129	-0,745	274

Perd.: Perdidos.; Total válidos; Med.: Media; D.T: Desviación típica; Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis; N: N° datos válidos.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la distribución de frecuencias en las respuestas indica valores medios por debajo del valor central de la escala (3). Las desviaciones típicas están entre 0,994 y 1,091. Los datos no presentan asimetría excepto en el ítem DISP_02 (*“Siempre parece haber tiempo de sobra para hacer todo”*), que si presenta una cierta asimetría hacia la derecha, lo que quiere decir que la mayoría de las respuestas se agrupan a la izquierda del valor medio. Las curtosis son muy similares entre los ítems e inapreciables.

Para validar la escala hemos procedido a realizar el análisis factorial. El resultado de las pruebas previas de test de esfericidad de Bartlett (TEB) y el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se presenta en la Tabla 4.60. A la vista de los datos concluimos que el análisis factorial es apropiado.

Tabla 4.60 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Disponibilidad de tiempo

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin	0,644
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado	163,759
Barlett (TEB)	
gl	15
Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia

El resultado del análisis factorial presenta la obtención de dos factores con autovalor superior a 1. El primer componente explica el 32,2% de la varianza, y el segundo explica el 21,5% tal y como se presenta en la Tabla 4.61.

Tabla 4.61 Varianza total explicada para la Disponibilidad de tiempo

Comp	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de extracción de cargas rotadas al cuadrado		
	Total	% de var.	% acum.	Total	% de var.	% acum.	Total	% de var.	% acum.
1	1,931	32,2	32,2	1,931	32,2	32,2	1,860	31,0	31,0
2	1,291	21,5	53,7	1,291	21,5	53,7	1,362	22,7	53,7
3	0,927	15,5	69,1						
...	...	...	...						
6	0,556	9,3	100,0						

Fuente: Elaboración propia

Procedemos a forzar la rotación en torno a los dos ejes por el método varimax, y la situación es muy similar, el primer componente explica el 31% de la varianza y el segundo el 22,7%. La carga factorial de cada ítem sobre los dos ejes encontrados se muestra a continuación en la Tabla 4.62, donde se muestra la matriz de componentes rotados (método varimax).

Tabla 4.62 Matriz de componentes rotados para la Disponibilidad de tiempo

	Eje 1	Eje 2
DISP_01r	0,758	0,187
DISP_02	0,472	-0,307
DISP_03r	-0,044	0,769
DISP_04r	0,182	0,783
DISP_05r	0,735	0,163
DISP_06	0,698	-0,035

Fuente: Elaboración propia

Observamos que existen dos ejes o dimensiones, una de ellas en las que los ítems DISP_01r, DISP_05r y DISP_06 tienen cargas factoriales altas (mayores que 0,4) que a juzgar por las preguntas hace referencia a “la existencia de tiempo fuera del necesario para mi tarea”, mientras existe otro factor en el que se agrupan los ítems DISP_03r y DISP_04r que hacen referencia a “cómo está organizado mi trabajo”. El ítem DISP_02 no está claramente definido en un factor. A la vista de todo ello no podemos confirmar el carácter mono-dimensional de la escala.

A continuación analizaremos la fiabilidad de la escala mediante el coeficiente alfa de Cronbach y las correlaciones elemento-total. El análisis ofrece un bajo coeficiente alfa de Cronbach de 0,529, como puede verse en la Tabla 4.63.

Tabla 4.63 Análisis de fiabilidad de la escala de la Disponibilidad de tiempo

Alfa de Cronbach	0,529	
N de elementos	6	
	Corr.	
	Elem.Tot.	Alfa Cron.
	correg.	si suprim.
DISP_01r	0,471	0,386
DISP_02	0,131	0,550
DISP_03r	0,122	0,560
DISP_04r	0,254	0,494
DISP_05r	0,420	0,409
DISP_06	0,302	0,471

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se pueden observar en la Tabla 4.63 que todas las correlaciones son bajas y aunque algunas presentan valores superiores a 0,4 (DISP_01r y DISP_05r) no existe posibilidad de mejora del coeficiente alfa de Cronbach eliminando otras variables por lo que concluimos que esta escala no es lo suficientemente fiable para utilizarla en nuestro estudio por lo que procedemos a eliminarla.

Eliminar esta variable de estudio implica eliminar algunas de las hipótesis formuladas inicialmente, como son: *H1c*, *H2b*, *H2i*, *H2j*, *H2k* y *H2l* (ver apartado 4.3.1 Hipótesis sobre la dimensión organizacional).

4.5.4.3.3. El Sistema de Recompensa

El Sistema de Recompensa lo hemos definido como un constructo reflectivo monodimensional de primer orden. Como ya comentamos en el apartado 4.4.1.3.5. El Sistema de Recompensa, utilizaremos la escala de Kuratko, Montagno y Hornsby

(1990) traducida por Moriano et al (2009). Esta escala es también de tipo Likert de 5 puntos. Todos los ítems funcionan en sentido positivo. En la Tabla 4.64 se muestra la distribución de las respuestas en cada uno de los 9 ítems.

Tabla 4.64 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems del Sistema de Recompensa

Ítem	Distribución de respuesta %						Estadísticos descriptivos				
	1	2	3	4	5	Perd.	Med.	D.T	Asim.	Curt.	N
RECOM_01	7,6	16,0	26,9	36,0	12,7	0,7	3,30	1,121	-0,401	-0,575	273
RECOM_02	27,6	16,4	21,1	24,7	7,6	2,5	2,68	1,331	0,084	-1,285	268
RECOM_03	10,5	13,1	25,1	32,7	16,7	1,8	3,33	1,215	-0,434	-0,698	270
RECOM_04	13,1	14,2	30,2	27,6	12,4	2,5	3,12	1,210	-0,264	-0,782	268
RECOM_05	9,5	11,6	26,9	32,4	17,8	1,8	3,38	1,191	-0,467	-0,572	270
RECOM_06	0,7	6,5	16,0	38,9	36,4	1,5	4,05	0,930	-0,828	0,148	271

Perd.: Perdidos.; Med.: Media; D.T: Desviación típica; Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis; N: N° datos válidos.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la distribución de frecuencias en las respuestas indica un valor medio en todos los casos alrededor del valor central de la escala (3). Las desviaciones típicas se encuentran en valores entre 0,930 y 1,331. Los datos no presentan asimetría en ninguno de los ítems. En cuanto a las curtosis, el ítem RECOM_02 (*“las primas o incentivos que recibo dependen de cómo hago mi trabajo”*) presenta una curtosis negativa lo que indica la baja concentración de los datos en torno a la media.

Es de destacar que el valor medio más alto se encuentra en el ítem RECOM_06 (*“Hay multitud de retos en mi trabajo”*), que se refiere a los retos existentes en el trabajo.

Pasamos a validar la escala, para lo cual realizaremos el análisis factorial. El resultado de las pruebas previas de test de esfericidad de Bartlett (TEB) y el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se presenta en la Tabla 4.65. A la vista de los datos concluimos que el análisis factorial es apropiado.

Tabla 4.65 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para el Sistema de Recompensa

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin		0,847
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		534,158
Barlett (TEB)		
gl		15
Sig.		0,000

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis factorial se ha obtenido un solo factor con autovalor superior a 1 y este explica el 52,8% de la varianza, tal y como se presenta en la Tabla 4.66. Esto confirma el carácter monodimensional del constructo.

Tabla 4.66 Varianza total explicada para el Sistema de Recompensa

Comp	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de var.	% acum.	Total	% de var.	% acum.
1	3,171	52,8	52,8	3,171	52,8	52,8
2	0,867	14,4	67,3			
...	...	...	...			
6	0,280	4,7	100,0			

Fuente: Elaboración propia

La carga factorial de cada ítem sobre el único factor puede verse a continuación en la Tabla 4.67.

Tabla 4.67 Matriz de componentes sin rotar para el Sistema de Recompensa

	Eje 1
RECOM_01	0,680
RECOM_02	0,645
RECOM_03	0,790
RECOM_04	0,841
RECOM_05	0,862
RECOM_06	0,467

Fuente: Elaboración propia

Observamos que todos los ítems tienen cargas factoriales altas a excepción de RECOM_06 por lo que procedemos a su eliminación.

El análisis de fiabilidad de la escala mediante el coeficiente alfa de Cronbach y las correlaciones elemento-total nos ofrece un alto coeficiente alfa de Cronbach de 0,815. Sin embargo observamos que si eliminamos el ítem RECOM_06 mejora la fiabilidad de la escala, lo que unido a la baja carga factorial que presenta (Tabla 4.67) nos lleva a decidir su eliminación. El coeficiente alfa de Cronbach después de eliminar el ítem RECOM_06 es de 0,829, como puede observarse en la Tabla 4.68, donde todas las correlaciones presentan ahora valores muy superiores a 0,4.

Tabla 4.68 Análisis de fiabilidad de la escala de Sistema de Recompensa

Alfa de Cronbach	0,829	
N de elementos	5	
	Corr.	
	Elem.Tot.	Alfa Cron.
	correg.	si suprim.
RECOM_01	0,526	0,821
RECOM_02	0,507	0,832
RECOM_03	0,652	0,787
RECOM_04	0,726	0,766
RECOM_05	0,741	0,762

Fuente: Elaboración propia

Así construida la escala para el Sistema de Recompensa, se califica como válida. Por ello el nuevo constructo quedaría como se representa en la Figura 4.28.

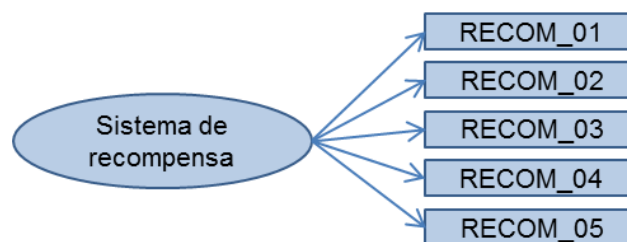


Figura 4.28 Estructura del constructo Sistema de Recompensa modificado (Elaboración propia)

A la vista de los resultados del análisis de validez y fiabilidad, modificamos el planteamiento inicial de este grupo de constructos alrededor de la arquitectura organizacional. Concretamente prescindiremos de uno de los que hemos considerado inicialmente, Disponibilidad de tiempo, dado que su escala no ha podido ser validada.

4.5.4.4. Apoyo de la Dirección

El Apoyo de la Dirección lo hemos definido como un constructo reflectivo monodimensional de primer orden. Para medir esta variable, tal y como comentamos en el apartado 4.4.1.3.6. Apoyo de la Dirección, utilizamos la escala de Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) traducida al castellano en Moriano (2009). La escala es de 19 ítems, tipo Likert de 5 puntos donde todos los ítems funcionan en sentido positivo. A continuación se muestra la distribución de las respuestas y los en cada uno de los 19 ítems (Tabla 4.69).

Tabla 4.69 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems del Apoyo de la Dirección

Ítem	Distribución de respuestas %						Estadísticos descriptivos				
	1	2	3	4	5	Perd.	Med.	D.T	Asim.	Curt.	N
APO_01	8,7	25,1	27,6	35,6	2,2	0,7	2,97	1,027	-0,318	-0,882	273
APO_02	6,5	15,3	33,5	36,4	7,6	0,7	3,23	1,020	-0,421	-0,308	273
APO_03	5,5	18,5	23,6	39,6	11,6	1,1	3,34	1,081	-0,406	-0,612	272
APO_04	4,0	11,3	25,5	41,1	17,5	0,7	3,57	1,034	-0,575	-0,137	273
APO_05	12,4	24,7	36,4	21,1	4,4	1,1	2,80	1,051	-0,018	-0,601	272
APO_06	5,5	15,3	25,1	42,9	10,2	1,1	3,38	1,041	-0,543	-0,330	272
APO_07	8,4	23,6	32,0	29,8	5,5	0,7	3,00	1,048	-0,162	-0,683	273
APO_08	13,8	29,5	28,7	24,4	2,5	1,1	2,72	1,064	0,003	-0,902	272
APO_09	6,2	21,5	25,8	35,3	9,8	1,5	3,21	1,088	-0,260	-0,740	271
APO_10	12,4	20,0	30,9	28,0	8,0	0,7	2,99	1,144	-0,164	-0,782	273
APO_11	26,2	23,6	25,5	20,0	3,6	1,1	2,51	1,187	0,202	-1,060	272
APO_12	17,5	31,6	27,3	20,7	1,8	1,1	2,57	1,064	0,121	-0,924	272
APO_13	12,0	21,8	32,4	28,4	4,7	0,7	2,92	1,085	-0,187	-0,754	273
APO_14	12,0	22,9	34,2	25,5	4,4	1,1	2,87	1,067	-0,127	-0,702	272
APO_15	11,6	22,5	30,5	29,5	4,7	1,1	2,93	1,089	-0,188	-0,797	272
APO_16	10,2	16,4	22,9	37,8	12,0	0,7	3,25	1,175	-0,434	-0,722	273
APO_17	11,3	26,2	30,9	26,9	3,6	1,1	2,85	1,059	-0,097	-0,804	272
APO_18	9,5	24,7	26,5	32,4	6,2	0,7	3,01	1,100	-0,172	-0,856	273
APO_19	10,2	17,1	24,7	36,0	11,3	0,7	3,21	1,166	-0,379	-0,740	273

Perd.: Perdidos.; Med.: Media; D.T: Desviación típica; Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis; N: Nº datos válidos.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la distribución de frecuencias en las respuestas indica un valor medio en todos los casos alrededor del valor central de la escala (3). El valor medio más alto se encuentra en el ítem APO_04 (*“La alta dirección es consciente y muy receptiva a las ideas y sugerencias”*). Las desviaciones típicas se encuentran entre valores de 1,020 y 1,187. Los datos no presentan asimetría reseñable en ninguno de los ítems.

Los ítems no presentan curtosis excepto en el caso el ítem APO_11 (*“Los individuos con proyectos innovadores exitosos reciben recompensas adicionales y compensación por sus ideas y esfuerzos”*), que presenta una distribución platicúrtica.

Pasamos a validar la escala, para lo cual realizaremos el análisis factorial. El resultado de las pruebas previas de test de esfericidad de Bartlett (TEB) y el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se presentan en la Tabla 4.70. A la vista de los datos concluimos que el análisis factorial es apropiado.

Tabla 4.70 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para el Apoyo de la Dirección

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin	0,956
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado	3178,568
Barlett (TEB)	
gl	171
Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis factorial se han obtenido dos factores con autovalores superior a 1, aunque el segundo tiene un valor muy próximo (1,045) y parecido al tercero (0,965). Mientras el primero explica el 53% de la varianza, el segundo tan solo explica el 5,5% tal y como se presenta en la Tabla 4.71, por lo que parece más adecuado considerarla de carácter monodimensional.

Tabla 4.71 Varianza total explicada para el Apoyo de la Dirección

Comp	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de var.	% acum.	Total	% de var.	% acum.
1	10,067	53,0	53,0	10,067	53,0	53,0
2	1,045	5,5	58,5	1,045	5,5	58,5
3	0,965	5,1	63,6			
...	...	...	...			
19	0,202	1,1	100,0			

La carga factorial de cada ítem sobre los dos ejes se muestra a continuación en la Tabla 4.72.

Tabla 4.72 Matriz de componentes sin rotar para el Apoyo de la Dirección

	Eje 1	Eje 2
APO_01	0,683	0,115
APO_02	0,607	0,061
APO_03	0,763	0,203
APO_04	0,754	0,017
APO_05	0,737	0,058
APO_06	0,792	-0,042
APO_07	0,609	-0,416
APO_08	0,689	-0,323
APO_09	0,726	-0,021
APO_10	0,574	0,593
APO_11	0,596	0,175
APO_12	0,682	0,348
APO_13	0,836	0,033
APO_14	0,843	-0,169
APO_15	0,784	-0,218
APO_16	0,775	-0,137
APO_17	0,740	-0,035
APO_18	0,754	-0,149
APO_19	0,804	-0,025

Fuente: Elaboración propia

Observamos que todos los ítems tienen cargas factoriales altas en el primer eje. El ítem APO_10 (*“Hay dinero disponible para desarrollar nuevas ideas o proyectos.”*) presenta cargas repartidas entre el primero y segundo factor. Teniendo en cuenta que el segundo factor aporta muy poca varianza explicada y que este ítem presenta cargas en ambos ejes, decidimos descartarlo dejando un único factor.

El análisis de fiabilidad de la escala mediante el coeficiente alfa de Cronbach y las correlaciones elemento-total nos ofrece inicialmente un alto coeficiente alfa de Cronbach de 0,939. Sin embargo observamos que los ítems APO_02, 07, 10 y 11 presentan correlaciones inferiores a 0,60 con lo que si los eliminamos mejora la fiabilidad de la escala. Por ello decidimos su eliminación, lo que por otro lado favorece la simplificación de la escala, dado el alto número de ítems que la componen.

Calculamos de nuevo el coeficiente alfa de Cronbach una vez eliminados estos ítems y es de 0,948. Así mismo, como se pueden observar en la Tabla 4.73, todas las correlaciones elemento-total presentan ahora valores superiores a 0,6. Por todo ello, concluimos que la escala construida es válida.

Tabla 4.73 Análisis de fiabilidad de la escala de Apoyo de la Dirección

Alfa de Cronbach	0,948	
N de elementos	15	
	Corr. Elem.Tot. correg.	Alfa Cron. si suprim.
APO_01	0,637	0,947
APO_03	0,723	0,945
APO_04	0,720	0,945
APO_05	0,696	0,945
APO_06	0,756	0,944
APO_08	0,642	0,947
APO_09	0,689	0,946
APO_12	0,623	0,947
APO_13	0,802	0,943
APO_14	0,819	0,943
APO_15	0,757	0,944
APO_16	0,739	0,944
APO_17	0,705	0,945
APO_18	0,722	0,945
APO_19	0,787	0,943

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.29 representamos la composición del nuevo constructo Apoyo de la Dirección.

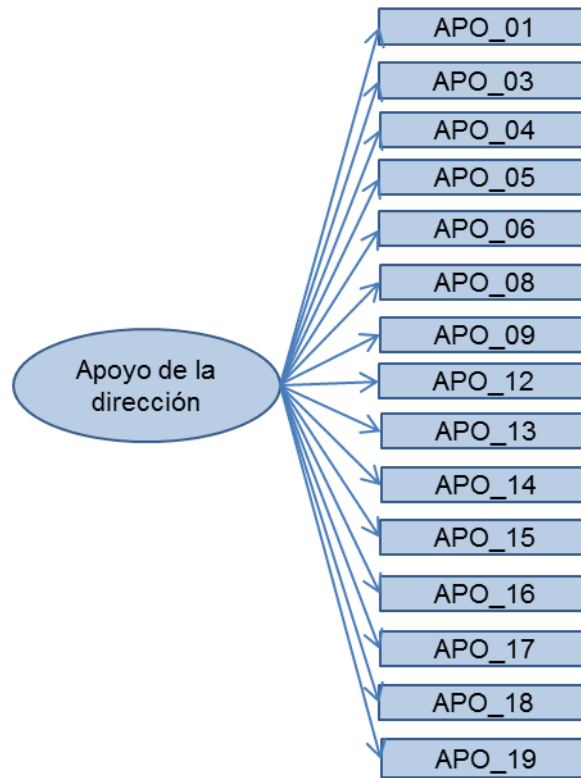


Figura 4.29 Estructura del constructo Apoyo de la Dirección modificado
(Elaboración propia)

4.5.4.5. Cultura Emprendedora

La Cultura Emprendedora la hemos definido como un constructo bidimensional de carácter reflectivo. Las dos dimensiones son la Cultura Orientada a Personas, compuesta por los ítems CULPER_01, 02, 03 y 04 y la Manera de Competir compuesta por los ítems CULCOMP_01, 02, 03, 04, 05, 06, 07 y 08.

Para medir este constructo utilizaremos, como comentamos en el apartado 4.4.1.3.7. Cultura Emprendedora, una escala de Zahra (1991) que es de tipo Likert de 1 a 7 en opuesto. Es decir se plantean dos frases opuestas de modo que 1 representa el máximo acuerdo con la primera y 7 el máximo acuerdo con la segunda (su opuesta), donde todos los ítems funcionan en positivo.

A continuación presentamos en la Tabla 4.74 la distribución de las respuestas y estadísticos descriptivos en cada uno de los 12 ítems.

Tabla 4.74 Distribución de frecuencias y estadísticos de los ítems de la Cultura Emprendedora

Ítem	Distribución de respuestas %								Estadísticos descriptivos				
	1	2	3	4	5	6	7	Perd.	Med.	D.T	Asim.	Curt.	N
CULPER_01	1,1	4,0	8,4	33,8	26,5	17,8	8,4	0,0	4,68	1,273	-0,165	-0,002	275
CULPER_02	0,4	6,9	12,4	16,4	30,9	22,2	10,9	0,0	4,81	1,402	-0,373	-0,535	275
CULPER_03	4,0	15,6	18,9	22,9	20,4	11,3	6,9	0,0	4,01	1,568	0,090	-0,742	275
CULPER_04	2,5	9,1	13,1	22,9	24,4	17,8	10,2	0,0	4,52	1,529	-0,247	-0,595	275
CULCOMP_01	1,8	6,5	8,0	20,0	33,1	18,5	10,9	1,1	4,77	1,414	-0,489	-0,045	272
CULCOMP_02	1,5	6,9	12,0	33,1	33,5	10,9	1,8	0,4	4,31	1,174	-0,410	0,208	274
CULCOMP_03	2,5	11,3	12,4	17,8	32,0	14,2	8,0	1,8	4,43	1,511	-0,307	-0,557	270
CULCOMP_04	2,2	11,3	16,7	20,0	28,7	14,5	6,2	0,4	4,31	1,470	-0,173	-0,653	274
CULCOMP_05	1,5	7,3	16,0	32,7	25,5	12,4	2,9	1,8	4,24	1,252	-0,128	-0,153	270
CULCOMP_06	2,9	9,8	15,3	18,2	19,6	22,2	10,9	1,1	4,54	1,620	-0,271	-0,848	272
CULCOMP_07	0,4	5,5	12,0	26,2	30,2	20,7	3,6	1,5	4,59	1,228	-0,310	-0,325	271
CULCOMP_08	1,8	9,5	7,6	19,3	30,9	19,6	10,9	0,4	4,71	1,485	-0,475	-0,324	274

Perd.: Perdidos.; Med.: Media; D.T: Desviación típica; Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis; N: N° datos válidos

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la distribución de frecuencias en las respuestas se puede observar un valor medio en todos los casos alrededor del valor central de la escala (4). Todas las desviaciones típicas se encuentran en valores entre 1,174 y 1,620. Los datos no presentan asimetría ni curtosis reseñable en ninguno de los ítems.

Para validar la escala hemos procedido a un análisis factorial. En la Tabla 4.75 se presentan los resultados de las pruebas de KMO y de esfericidad de Barlett.

Tabla 4.75 KMO y prueba de esfericidad de Barlett para la Cultura Emprendedora

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin		0,912
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		2114,699
Barlett (TEB)		
gl		66
Sig.		0,000

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis factorial se han obtenido dos ejes con autovalores superiores a 1. El primero explica el 55,8% de la varianza y el segundo el 12,6%, tal y como se presenta en la Tabla 4.76. Forzando la rotación en torno a los dos ejes el primer factor pasa a explicar el 35,5% de la varianza y el segundo el 32,9%.

Tabla 4.76 Varianza total explicada para la Cultura Emprendedora

Comp	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de extracción de cargas rotadas al cuadrado		
	Total	% de var.	% acum.	Total	% de var.	% acum.	Total	% de var.	% acum.
1	6,700	55,8	55,8	6,700	55,8	55,8	4,263	35,5	35,5
2	1,513	12,6	68,4	1,513	12,6	68,4	3,950	32,9	68,4
3	0,632	5,3	73,7						
...	...	...	...						
19	0,161	1,3	100,0						

Fuente: Elaboración propia

Analizaremos las cargas factoriales y veremos qué ítems cargan más y sobre qué factor. Los resultados de las cargas factoriales por eje se representa en la Tabla 4.77.

Tabla 4.77 Matriz de componentes sin rotar para la Cultura Emprendedora

	Eje 1	Eje 2
CULPER_01	0,753	0,328
CULPER_02	0,763	0,392
CULPER_03	0,666	0,504
CULPER_04	0,734	0,497
CULCOMP_01	0,770	0,104
CULCOMP_02	0,673	-0,371
CULCOMP_03	0,831	-0,178
CULCOMP_04	0,789	-0,359
CULCOMP_05	0,737	-0,480
CULCOMP_06	0,724	-0,248
CULCOMP_07	0,769	-0,334
CULCOMP_08	0,743	0,194

Fuente: Elaboración propia

Si procedemos a realizar la rotación de los ejes por el método varimax, obtenemos los resultados de la Tabla 4.78.

Tabla 4.78 Matriz de componentes rotados para la Cultura Emprendedora

	Eje 1	Eje 2
CULPER_01	0,323	0,755
CULPER_02	0,287	0,808
CULPER_03	0,139	0,824
CULPER_04	0,194	0,865
CULCOMP_01	0,489	0,603
CULCOMP_02	0,744	0,191
CULCOMP_03	0,727	0,440
CULCOMP_04	0,820	0,279
CULCOMP_05	0,866	0,155
CULCOMP_06	0,697	0,315
CULCOMP_07	0,788	0,284
CULCOMP_08	0,608	0,250

Fuente: Elaboración propia

Después de rotar, con el primer eje correlacionan los ítems que se refieren a la manera de competir, CULCOMP_01, 02, 03, 04, 05, 06, 07 y 08. Con el segundo aquellos que tienen que ver con la cultura orientada a las personas, CULPER_01, 02, 03 y 04. La variable CULCOMP_01 ("cerrada versus abierta") carga de forma repartida en ambos factores, aunque su carga es mayor sobre el segundo eje.

En cuanto al análisis de fiabilidad de la escala, lo llevamos a cabo para cada uno de los constructos mediante el coeficiente alfa de Cronbach y las correlaciones elemento-total. La escala de Cultura Orientada a Personas nos ofrece un alto coeficiente alfa de Cronbach, de 0,878, y todas las correlaciones elemento-total por encima del valor 0,4 (Tabla 4.79).

Tabla 4.79 *Análisis de fiabilidad de la escala Cultura Orientada a Personas*

Alfa de Cronbach	0,878	
N de elementos	4	
	Corr. Elem.Tot. correg.	Alfa Cron. si suprim.
CULPER_01	0,714	0,855
CULPER_02	0,776	0,829
CULPER_03	0,693	0,864
CULPER_04	0,782	0,825

Fuente: Elaboración propia

Para la escala de la Manera de competir el coeficiente alfa de Cronbach resultantes es de 0,910, como se puede observar en la Tabla 4.80 y todas las correlaciones elemento-total presentan valores superiores a 0,4.

Tabla 4.80 *Análisis de fiabilidad de la escala Manera de competir*

Alfa de Cronbach	0,910	
N de elementos	8	
	Corr. Elem.Tot. correg.	Alfa Cron. si suprim.
CULCOMP_01	0,673	0,901
CULCOMP_02	0,652	0,903
CULCOMP_03	0,788	0,891
CULCOMP_04	0,782	0,892
CULCOMP_05	0,746	0,896
CULCOMP_06	0,685	0,902
CULCOMP_07	0,760	0,895
CULCOMP_08	0,623	0,906

Fuente: Elaboración propia

Por todo ello concluimos que ambas escalas son válidas. Confirmamos la existencia de dos dimensiones. Por un lado, la Cultura Orientada a Personas que se refleja en las variables CULPER_01, 02, 03 y 04. En la Figura 4.30 podemos ver gráficamente cómo queda este constructo.

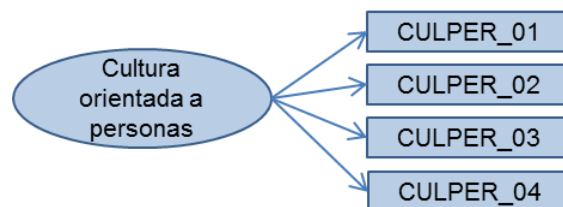


Figura 4.30 Estructura del constructo Cultura Orientada a Personas validado (Elaboración propia)

Por otro lado, la dimensión Maneras de competir que se refleja en las variables CULCOMP_01, 02, 03, 04, 05, 06, 07 y 08, tal y como se representa en la Figura 4.31.

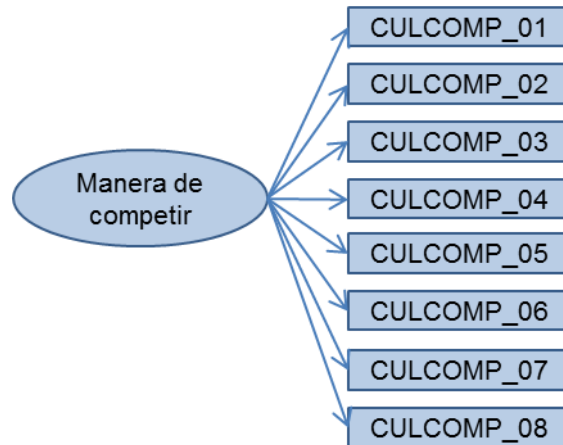


Figura 4.31 Estructura del constructo Manera de competir validado
(Elaboración propia)

4.5.4.6. Valores personales

Los valores personales los hemos definido como diez constructos de primer orden de carácter reflectivo. Para medirlos utilizaremos, como comentamos en el apartado 4.4.1.3.8. Valores personales, los índices que construye Schwartz (2009) a partir de su escala SVS de 57 ítems. En la escala se ofrecen al encuestado 57 ítems de valores que debe puntuar de -1 a 7 en función de la importancia que da a cada valor como principio rector en su vida. Posteriormente los datos se convierten a positivos (de 1 a 9) para facilitar su uso. Para la construcción de los diez índices seguimos las instrucciones del autor acerca del uso del instrumento de medida (Schwartz, 2009), donde se utilizan 46 de los ítems. Según el autor, teniendo en cuenta que cada individuo es libre de puntuar sin restricciones, para poder establecer comparaciones es recomendable utilizar las puntuaciones centradas.

Para el análisis de la fiabilidad utilizaremos las puntuaciones originales.

4.5.4.6.1. Valores originales

A continuación se muestra en la Tabla 4.81 la distribución de las respuestas en cada uno de los 57 ítems puntuados en el cuestionario.

Tabla 4.81 Distribución de frecuencias de los ítems de Schwartz

Índice	Ítem	Distribución de respuestas %									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perd.
Poder	V1_PODER	31,3	18,2	12,0	11,3	12,7	8,0	3,3	2,2	0,0	1,1
	V1_RIQUEZA	1,5	5,5	10,9	12,4	30,9	17,1	13,8	6,9	0,0	1,1
	V1_AUTORI	7,6	14,9	16,4	13,5	20,4	12,4	11,3	2,9	0,0	0,7
	V2_IMAGPUB	4,0	8,0	8,4	11,3	20,7	19,3	16,0	11,3	0,4	0,7
Logro	V2_AMBIC	1,1	2,2	2,9	5,5	14,5	16,4	28,0	23,6	5,5	0,4
	V2_INFLUY	1,1	3,3	8,4	12,0	22,9	18,9	18,5	12,4	1,8	0,7
	V2_CAPAZ	0,0	0,0	0,7	1,1	5,8	9,8	22,5	46,2	13,5	0,4
	V2_EXITO	0,0	0,4	2,5	4,7	14,2	17,5	28,7	26,2	5,1	0,7
Hedonismo	V1_PLACER	0,7	1,8	5,8	9,5	23,3	21,8	21,5	12,4	1,8	1,5
	V2_DISFRUT	0,0	1,5	2,5	5,5	10,9	18,9	23,6	25,1	11,6	0,4
	V2_AUTOIND	18,2	16,0	18,5	16,4	13,5	8,7	4,7	2,9	1,1	0,0
Estimulación	V1_EMOCI	1,8	2,5	5,8	12,4	17,1	17,1	22,9	12,7	6,5	1,1
	V1_VARIED	0,7	4,0	4,4	8,7	20,0	18,5	21,1	15,3	6,9	0,4
	V2_ATREV	1,1	5,1	8,0	14,5	18,5	18,9	17,1	12,0	4,4	0,4
Autodirección	V1_LIBERTAD	0,0	0,4	0,7	0,7	7,6	13,5	21,1	36,4	19,3	0,4
	V1_CREAT	0,0	0,7	3,6	5,5	16,7	17,8	24,4	19,6	10,5	1,1

	V2_INDEP	0,0	0,0	0,7	4,7	7,6	14,2	25,1	31,6	14,9	1,1
	V2_ELEGIR	0,0	0,0	0,4	1,8	9,8	17,1	26,9	31,6	11,6	0,7
	V2_CURIOS	0,7	1,5	2,2	6,2	10,5	17,8	25,5	25,5	9,5	0,7
Universalismo	V1_IGUALDAD	0,0	0,4	1,1	1,1	9,5	7,6	24,0	33,1	22,9	0,4
	V1_PAZ	1,1	4,4	6,2	4,4	17,8	12,4	16,4	20,7	15,3	1,5
	V1_NATUR	0,7	6,5	10,9	11,6	25,8	14,5	13,8	10,2	5,1	0,7
	V1_SABIDU	0,0	1,8	3,6	5,8	16,7	18,2	26,2	19,6	6,9	1,1
	V1_BELLEZA	3,3	7,6	13,1	16,4	21,8	12,4	13,5	7,3	4,0	0,7
	V1_JUSTSOC	0,0	1,8	1,5	5,5	16,4	9,1	21,8	30,2	13,1	0,7
	V2_MABIERTA	0,0	0,4	0,7	2,2	5,5	11,6	29,5	34,9	14,5	0,7
	V2_PROTMA	0,4	1,8	9,5	13,5	23,3	13,8	19,6	13,5	4,0	0,7
	V2_LEAL	0,0	0,0	0,4	1,5	4,0	6,9	21,8	42,2	22,5	0,7
Benevolencia	V2_HONEST	0,0	0,4	0,0	1,1	6,5	7,3	19,6	40,0	24,7	0,4
	V2_UTIL	0,4	0,7	0,7	2,9	6,5	16,7	28,7	33,1	9,8	0,4
	V2_RESPON	0,0	0,0	0,7	0,4	2,9	4,4	17,5	43,3	30,2	0,7
	V2_INDULG	1,1	2,2	5,1	9,1	17,5	18,9	26,2	15,6	2,9	1,5
Tradición	V1_TRADIC	4,4	8,0	14,9	19,6	19,6	13,1	10,2	8,4	1,8	0,0
	V2_MODER	1,5	2,9	6,9	8,7	17,5	17,8	25,8	15,3	2,5	1,1
	V2_HUMIL	0,7	1,5	3,6	6,9	10,5	14,9	28,0	26,5	6,9	0,4
	V2_ACEPT	1,5	3,3	6,9	6,5	14,2	17,5	20,7	21,8	6,9	0,7
	V2_DEVOT	30,2	21,1	14,2	8,7	9,1	3,3	5,1	5,8	2,5	0,0
Conformidad	V1_EDUCAC	0,0	0,0	1,8	4,0	9,1	13,1	28,7	30,9	12,0	0,4
	V1_AUTODIS	1,1	3,3	4,7	8,7	22,5	17,5	21,8	15,3	4,4	0,7
	V2_HONRAR	0,0	0,0	3,3	3,3	12,4	14,5	21,1	35,3	9,8	0,4
	V2_OBED	2,5	2,2	2,9	7,3	22,5	16,4	22,5	21,8	1,8	0,0
Seguridad	V1_ORDEN	0,4	1,1	2,9	7,6	27,6	17,5	22,2	16,7	3,6	0,4
	V1_SEGURID	8,0	13,5	17,8	17,1	15,6	5,8	10,5	8,4	2,2	1,1
	V1_RECIPRO	3,3	4,7	7,6	10,2	21,5	14,9	20,7	11,6	4,4	1,1
	V1_SEGFAM	0,0	0,4	0,7	0,7	3,6	5,1	12,7	28,4	48,4	0,0
	V2_PULCR	0,0	1,1	5,8	3,6	13,5	17,1	27,6	24,4	6,2	0,7
	V1_ARMONIA	0,0	0,0	1,5	1,8	8,0	8,4	20,0	32,4	27,3	0,7
	V1_ESPIRIT	5,8	13,1	13,5	9,1	20,0	12,7	12,7	9,5	2,5	1,1
	V1_PERTENE	0,0	1,1	4,4	4,4	14,5	16,0	29,1	21,1	9,1	0,4
	V1_SENTIDO	0,0	0,7	2,2	3,6	8,7	10,9	23,3	27,6	22,9	0,0
	V1_RESPETO	0,0	0,4	0,4	1,8	7,6	9,8	22,2	34,5	22,2	1,1
	V1_AMOR	0,4	4,7	2,5	9,8	16,7	12,0	19,3	21,5	12,7	0,4
	V1_PRIVA	0,4	0,7	2,9	4,0	17,8	21,8	26,5	19,3	5,8	0,7
	V1_RECSOC	0,0	2,2	5,1	6,2	18,5	17,8	30,2	15,6	4,4	0,0
	V1_AMISTAD	0,0	0,0	2,5	2,5	9,5	10,9	22,9	35,6	15,3	0,7
	V2_SALUDA	0,4	0,7	1,1	2,5	9,8	11,3	24,7	28,7	20,7	0,0
	V2_INTELIG	0,0	0,0	0,0	1,1	4,7	11,6	29,8	42,2	10,2	0,4

Perd.: Perdidos.

Fuente: Elaboración propia

Así mismo en la Tabla 4.82 se recoge en los estadísticos descriptivos de los 57 ítems de valores de la encuesta.

Tabla 4.82 Estadísticos descriptivos de los ítems de Schwartz

		Estadísticos descriptivos				
	Ítem	Med.	D.T	Asim.	Curt.	N
Poder	V1_PODER	3,04	1,975	0,659	-0,645	272
	V1_RIQUEZA	5,09	1,631	-0,231	-0,361	272
	V1_AUTORI	4,22	1,902	0,052	-0,966	273
	V2_IMAGPUB	5,19	1,928	-0,401	-0,618	273
Logro	V2_AMBIC	6,43	1,672	-0,908	0,700	274
	V2_INFLUY	5,58	1,720	-0,294	-0,418	273
	V2_CAPAZ	7,46	1,161	-1,110	1,386	274
	V2_EXITO	6,64	1,423	-0,635	-0,011	273
Hedonismo	V1_PLACER	5,81	1,578	-0,398	-0,073	271
	V2_DISFRUT	6,74	1,598	-0,692	0,140	274
	V2_AUTOIND	3,57	1,985	0,529	-0,405	275
Estimulación	V1_EMOCI	5,89	1,848	-0,411	-0,279	272

	V1_VARIED	6,02	1,797	-0,430	-0,233	274
	V2_ATREV	5,57	1,859	-0,201	-0,589	274
Autodirección	V1_LIBERTAD	7,39	1,306	-0,920	0,902	274
	V1_CREAT	6,54	1,597	-0,415	-0,353	272
	V2_INDEP	7,15	1,381	-0,714	-0,007	272
	V2_ELEGIR	7,11	1,254	-0,498	-0,254	273
	V2_CURIOS	6,66	1,637	-0,870	0,689	273
	V1_IGUALDAD	7,43	1,376	-1,022	0,964	274
Universalismo	V1_PAZ	6,36	2,048	-0,588	-0,453	271
	V1_NATUR	5,37	1,894	0,001	-0,652	273
	V1_SABIDU	6,40	1,602	-0,543	-0,081	272
	V1_BELLEZA	4,99	1,974	0,070	-0,634	273
	V1_JUSTSOC	6,83	1,659	-0,747	-0,044	273
	V2_MABIERTA	7,30	1,263	-1,019	1,492	273
	V2_PROTMA	5,71	1,745	-0,087	-0,753	273
	V2_LEAL	7,67	1,145	-1,151	1,601	273
Benevolencia	V2_HONEST	7,64	1,230	-1,159	1,560	274
	V2_UTIL	7,05	1,362	-1,134	2,112	274
	V2_RESPON	7,90	1,075	-1,483	3,332	273
	V2_INDULG	6,01	1,679	-0,614	0,034	271
	V1_TRADIC	4,75	1,935	0,118	-0,627	275
Tradición	V2_MODER	5,89	1,763	-0,611	-0,146	272
	V2_HUMIL	6,57	1,667	-0,907	0,497	274
	V2_ACEPT	6,17	1,904	-0,655	-0,209	273
	V2_DEVOT	3,20	2,308	0,979	-0,113	275
	V1_EDUCAC	7,04	1,395	-0,780	0,241	274
Conformidad	V1_AUTODIS	5,93	1,745	-0,455	-0,132	273
	V2_HONRAR	6,93	1,488	-0,768	-0,035	274
	V2_OBED	6,04	1,742	-0,785	0,433	275
	V1_ORDEN	6,09	1,529	-0,254	-0,210	274
Seguridad	V1_SEGURID	4,35	2,146	0,345	-0,808	272
	V1_RECIPRO	5,57	1,954	-0,399	-0,411	272
	V1_SEGFAM	8,06	1,254	-1,776	3,709	275
	V2_PULCR	6,53	1,593	-0,735	0,065	273
	V1_ARMONIA	7,52	1,404	-1,030	0,647	273
	V1_ESPIRIT	4,78	2,157	-0,005	-0,987	272
	V1_PERTENE	6,58	1,588	-0,631	0,010	274
	V1_SENTIDO	7,22	1,572	-0,939	0,491	275
	V1_RESPETO	7,46	1,330	-0,975	0,867	272
	V1_AMOR	6,36	1,932	-0,534	-0,470	274
	V1_PRIVA	6,44	1,484	-0,547	0,357	273
	V1_RECROC	6,20	1,591	-0,556	-0,090	275
	V1_AMISTAD	7,19	1,442	-0,939	0,466	273
	V2_SALUDA	7,21	1,517	-1,019	1,189	275
	V2_INTELIG	7,38	1,046	-0,760	0,529	274

Med.: Media; D.T.: Desviación típica; Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis; N: N° datos válidos

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los estadísticos descriptivos indica valores medios que oscilan entre 3,04 y 8,06. Los valores medios más altos y por orden descendente corresponden a los ítems v1_SEGFAM (*“seguridad familiar”*), V2_RESPON (*“responsable”*), V2_LEAL (*“leal”*) y V2_HONEST (*“honesto”*). Mientras que los ítems con promedios más bajos, por orden descendente son V1_AUTORI (*“autoridad”*), V2_AUTOIND (*“auto-indulgente”*) y V2_DEVOT (*“devoto”*) y v1_PODER (*“poder”*).

Las desviaciones típicas se encuentran en valores entre 1,046 del ítem V2_INTELIG (“*inteligencia*”) y 2,308 del ítem V2_DEVOT (“*devoto*”). Algunos ítems presentan una cierta asimetría hacia la izquierda, como son V2_CAPAZ (“*capaz*”), V1_IGUALDAD (“*igualdad*”), V2_MABIERTA (“*mente abierta*”), V2_LEAL (“*leal*”), V2_HONEST (“*honestidad*”), V2_UTIL (“*sentirse útil*”), V2_RESPON (“*responsable*”), V1_SEGFAM (“*seguridad familiar*”), V1_ARMONIA (“*armonía*”) y V2_SALUDA (“*vida saludable*”). Lo que coincide con que la mayoría de las respuestas en estos ítems se concentran a la derecha.

La curtosis en algunos de los ítems presenta valores superiores a uno, estos ítems son V2_CAPAZ (“*capaz*”), V2_LEAL (“*leal*”), V2_HONEST (“*honesto*”), V2_UTIL (“*ser útil*”), V2_RESPON (“*responsable*”). Salvo esos ítems con curtosis positivas el resto de los valores personales presentan distribuciones mesocúrticas.

Para el análisis de fiabilidad de la escala nos basamos en el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach y las correlaciones elemento-total. Hemos calculado dichos coeficientes para los 10 valores de Schwartz obteniendo los siguientes coeficientes que se resumen en la Tabla 4.83. Puede observarse algunos índices con coeficientes por debajo del 0,6 sin embargo, estos coeficientes son coherentes con los existentes en la literatura (Schwartz & Boehnke, 2004; Gouvella, Clemente y Vidal, 1998).

Tabla 4.83 Resumen de los coeficientes alfa de Cronbach para las variables de valores

	Variable	Alfa Cronbach
Individualistas	Poder	0,663
	Logro	0,682
	Hedonismo	0,578
	Estimulación	0,810
	Autodirección	0,685
Colectivistas	Universalismo	0,784
	Benevolencia	0,649
	Tradición	0,553
	Conformidad	0,666
	Seguridad	0,552

Fuente: Elaboración propia

El autor (Schwartz, 2009) desaconseja el análisis factorial por las bajas cargas factoriales que se obtienen, dada la estrecha relación existente entre los valores. Aunque su teoría discrimina entre diez valores, los valores se organizan en un *Círculo motivacional continuo* o estructura circular, donde la proximidad de los valores puede ser alta.

4.5.4.6.2. Valores centrados

Según Schwartz para el uso adecuado de la escala con el propósito de un análisis de regresión múltiple, es necesario calcular los valores centrados a cada individuo. No así para el análisis de fiabilidad. Cada individuo es libre de asignar una puntuación sin restricciones, lo que posibilita que haya individuos con tendencia a puntuaciones elevadas y otros con tendencia a puntuaciones bajas. Para ello, siguiendo fielmente las indicaciones dadas por el autor (Schwartz, 2009), hemos de calcular las puntuaciones centradas.

El modo de calcular las puntuaciones centradas es el siguiente: calculamos el promedio de puntuaciones de cada individuo (MRAT) y restamos este valor de la

ponderación dada por cada individuo en cada valor para obtener los valores centrados (ejemplo: $v1_c = (v1 - MRAT)$). Una vez centrados, hemos calculado los 10 índices de valores, tal y como indica el autor (ver apartado 4.4.1.3.8. Valores personales).

A continuación en la Tabla 4.84 se recogen los estadísticos descriptivos de los valores centrados de los 57 ítems de valores.

Tabla 4.84 Estadísticos descriptivos de los valores centrados de Schwartz

	Ítem	Estadísticos descriptivos				
		Med.	D.T	Asim.	Curt.	N
Poder	V1 PODER_c	-3,20	1,943	0,410	-0,641	272
	V1 RIQUEZA_c	-1,15	1,607	-0,370	0,056	272
	V1 AUTORI_c	-2,03	1,739	-0,118	-0,761	273
	V2 IMAGPUB_c	-1,07	1,712	-0,580	-0,256	273
Logro	V2 AMBIC_c	0,19	1,541	-0,799	1,137	274
	V2 INFLUY_c	-0,68	1,485	-0,224	0,220	273
	V2 CAPAZ_c	1,21	1,031	-0,561	0,885	274
	V2 EXITO_c	0,39	1,282	-0,486	0,259	273
Hedonismo	V1 PLACER_c	-0,45	1,494	-0,422	0,451	271
	V2 DISFRUT_c	0,49	1,388	-0,791	0,772	274
	V2 AUTOIND_c	-2,68	1,843	0,155	-0,641	275
Estimulación	V1 EMOCI_c	-0,35	1,659	-0,452	0,607	272
	V1 VARIED_c	-0,23	1,543	-0,500	0,320	274
	V2 ATREV_c	-0,68	1,589	-0,241	-0,020	274
Autodirección	V1 LIBERTAD_c	1,14	1,243	-0,592	1,013	274
	V1 CREAT_c	0,29	1,314	-0,290	-0,120	272
	V2 INDEP_c	0,90	1,275	-0,430	0,397	272
	V2 ELEGIR_c	0,86	1,100	-0,325	0,103	273
Universalismo	V2 CURIOS_c	0,41	1,455	-0,766	0,918	273
	V1 IGUALDAD_c	1,18	1,304	-0,749	0,600	274
	V1 PAZ_c	0,11	1,861	-0,568	-0,359	271
	V1 NATUR_c	-0,88	1,652	-0,075	-0,213	273
	V1 SABIDU_c	0,15	1,318	-0,316	0,201	272
	V1 BELLEZA_c	-1,26	1,698	-0,125	-0,094	273
	V1 JUSTSOC_c	0,58	1,425	-0,681	0,453	273
	V2 MABIERTA_c	1,05	1,086	-0,650	1,489	273
	V2 PROTMA_c	-0,54	1,506	-0,120	-0,423	273
Benevolencia	V2 LEAL_c	1,42	1,028	-0,510	1,839	273
	V2 HONEST_c	1,39	1,124	-0,615	1,394	274
	V2 UTIL_c	0,80	1,180	-0,987	3,000	274
	V2 RESPON_c	1,65	1,083	-0,626	1,779	273
Tradición	V2 INDULG_c	-0,23	1,466	-0,809	0,797	271
	V1 TRADIC_c	-1,50	1,731	-0,047	-0,362	275
	V2 MODER_c	-0,36	1,617	-0,674	0,316	272
	V2 HUMIL_c	0,32	1,527	-0,816	0,702	274
	V2 ACEPT_c	-0,08	1,701	-0,838	0,682	273
Conformidad	V2 DEVOT_c	-3,05	2,217	0,759	-0,241	275
	V1 EDUCAC_c	0,80	1,203	-0,744	0,490	274
	V1 AUTODIS_c	-0,33	1,509	-0,400	0,184	273
	V2 HONRAR_c	0,68	1,297	-0,648	0,154	274
Seguridad	V2 OBED_c	-0,21	1,581	-0,962	1,409	275
	V1 ORDEN_c	-0,17	1,374	-0,332	0,118	274
	V1 SEGURID_c	-1,90	1,972	0,210	-0,771	272
	V1 RECIPRO_c	-0,69	1,771	-0,595	0,185	272
	V1 SEGFAM_c	1,81	1,283	-0,924	2,546	275
	V2 PULCR_c	0,28	1,364	-0,721	0,419	273
	V1 ARMONIA_c	1,27	1,309	-0,550	0,444	273
	V1 ESPIRIT_c	-1,47	1,998	-0,017	-0,685	272
	V1 PERTENE_c	0,34	1,427	-0,399	0,075	274
	V1 SENTIDO_c	0,97	1,362	-0,659	0,579	275
	V1 RESPETO_c	1,20	1,149	-0,658	0,433	272
	V1 AMOR_c	0,11	1,680	-0,354	-0,162	274

V1 PRIVA c	0,19	1,275	-0,519	0,587	273
V1 RECSOC c	-0,05	1,428	-0,504	0,470	275
V1 AMISTAD c	0,93	1,225	-0,485	0,189	273
V2 SALUDA c	0,97	1,409	-1,033	2,326	275
V2 INTELIG c	1,13	0,960	-0,068	0,717	274

Med.: Media; D.T: Desviación típica; Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis; N: N° datos válidos

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los estadísticos descriptivos de los valores después de centrados indica valores medios oscilan entre -3,20 y 1,81. Los valores medios más altos y de mayor a menor corresponden a los ítems v1_SEGFAM (*“seguridad familiar”*), V2_RESPON (*“responsable”*), V2_LEAL (*“leal”*) y V2_HONEST (*“honesto”*). Mientras que los ítems con promedios más bajos, de mayor a menor son V1_AUTORI (*“autoridad”*), V2_AUTOIND (*“auto-indulgente”*) y V2_DEVOT (*“devoto”*) y v1_PODER (*“poder”*).

Las desviaciones típicas se encuentran en valores entre 0,960 del ítem v1_SEGFAM (*“seguridad familiar”*), y 2,217 del ítem V2_DISFRUT (*“disfrutar de la vida”*). Los datos no presentan asimetría ni curtosis reseñable en ninguno de los ítems, excepto el ítem V2_SALUDA (*“vida saludable”*) que presenta una cierta asimetría hacia la izquierda.

La curtosis en algunos de los ítems presenta valores superiores a uno, estos ítems son V2_AMBIC (*“ambicioso”*), V2_MABIERTA (*“mente abierta”*), V2_LEAL (*“leal”*), V2_HONEST (*“honesto”*), V2_UTIL (*“ser útil”*), V2_RESPON (*“responsable”*), V2_OBED (*“obediente”*), V1_SEGFAM (*“seguridad familiar”*) y V2_SALUDA (*“vida saludable”*). Salvo esos ítems con curtosis positivas el resto de los valores personales centrados presentan distribuciones mesocúrticas.

4.5.5. Conclusiones del análisis descriptivo y la validación de escalas

A continuación recogemos las conclusiones sobre el análisis descriptivo y la validación de escalas, para lo cual conviene antes recordar que las conclusiones se refieren al colectivo y tamaño de muestra sobre el que hemos basado nuestro estudio. Nuestra muestra la componen 275 personas que lideran empresas vascas que han desarrollado innovación durante los años 2012, 2013 y 2014, y que en el momento de solicitar la ayuda para la innovación tenían más de 10 trabajadores.

Así pues respecto de las variables de categorización, el resultado del análisis descriptivo permite caracterizar el conjunto de personas que componen nuestra muestra. En cuanto a la categoría personal, son mayoritariamente hombres (79,3%), de edad entre 36 y 50 años (61,5%), con titulación universitaria de grado o superior (91%). Su experiencia como líder mayoritariamente es larga, más de 9 años (52%), y su experiencia en la empresa actual está muy repartida entre los tramos; entre 4 y 8 años (21,5%), entre 9 y 15 años (25,5%) y más de 15 años (43,3%), por lo que podemos decir en general que están muy asentados en su empresa actual lo que significa que la conocen bien.

Destacar también que por sexos, las mujeres líderes presentan edades inferiores que los hombres (un 22,8% frente a 7,8% en edades entre 26 y 35 años) y menor experiencia en posiciones de liderazgo (12,3% frente a 28,0% tienen más de 15 años de experiencia como líder), lo que pensamos que puede deberse a la incorporación tardía al mundo laboral respecto a los hombres. Existe también una fuerte relación entre la edad de los participantes y su experiencia general en la empresa y como líder, de manera que aquellas personas que tienen más edad también poseen más experiencia en la empresa y más experiencia como líder.

En cuanto a las empresas, las personas-líder representan mayoritariamente (71,3%) a empresas vascas de tamaño pequeño (entre 10 y 49 empleados) y mediano (entre 50 y 249 empleados), de los tres territorios históricos pero sobretodo de Bizkaia y Gipuzkoa (Bizkaia 46,2%, Gipuzkoa 38,9% y Álava 14,9%). Estas empresas están ya internacionalizadas (71,2%) y la mayor parte de ellas operan en el sector industrial en (60,7%). Entre las actividades más representadas del sector industrial figuran; Automoción, Bienes de Equipo, Máquina Herramienta, Materiales y Equipos eléctricos y el sector Químico de cauchos y plásticos.

También ha sido realizado el estudio de las relaciones entre variables mediante las tablas de contingencia, apreciando cierta relación entre el tamaño de la empresa y el grado de internacionalización, de modo que entre las empresas más grandes hay mayor número de empresas internacionalizadas que entre las pequeñas (77,0% frente a 55%).

Respecto a la construcción y validación de las escalas que conforman el modelo, el estudio de la validez interna de los datos y la fiabilidad de las escalas se ha basado en el análisis factorial y el cálculo de los índices alfa de Cronbach. Los resultados han sido los siguientes:

1. La Orientación Emprendedora ha sido validada y se confirma su mono-dimensionalidad y fiabilidad, después de eliminar el ítem PROACT_03.
2. La escala de Estrategia Emprendedora ha sido validada. Sus dos dimensiones no se confirman, por tanto se tratará como un constructo mono-dimensional en el que se descartan algunos ítems de partida (ESCOR_01r, ESCOR3r y ESCOR_04). Dicha escala ha sido aceptada como fiable.
3. En cuanto a la Organicidad, la escala ha sido validada y se confirma su mono-dimensionalidad y fiabilidad.
4. La escala Disponibilidad de tiempo, no ha resultado validada como mono-dimensional, a la vez que no puede ser aceptada como fiable por lo que se ha decidido eliminar del modelo.
5. Sobre el Sistema de Recompensa, la escala ha sido validada como mono-dimensional, sin embargo se ha eliminado uno de los ítems por baja correlación (RECOM_06).
6. La escala de Apoyo de la Dirección ha sido validada como mono-dimensional. Sin embargo algunos de los ítems han sido eliminados (APO_02, 07, 10, y 11) dada su baja correlación o su indefinición con un segundo factor. Así mismo, para adoptar esta decisión, se ha considerado el principio de sencillez dado el gran número de ítems que componen inicialmente esta escala. La escala final así construida ha sido encontrada fiable.
7. En cuanto a la Cultura Emprendedora, la escala ha sido validada en cuanto a sus dos dimensiones. Por un lado el constructo Cultura Orientada a Personas y por otro lado el constructo Manera de Competir, ambos con los ítems de partida.

Respecto a los índices de los 10 valores de Schwartz, estos han sido calculados tal y como indica su autor y se ha llevado a cabo el análisis de fiabilidad. Tal y como indica el autor (Schwartz, 2009) el análisis factorial es desaconsejado por las bajas cargas factoriales que se obtienen dada la relación entre los valores. Sin embargo ha sido

realizado un análisis de componentes principales (PCA) y se ha representado gráficamente respecto a los dos primeros factores, resultando la distribución axial en un círculo continuo tal y como propone el autor (ver Figura 3.6), por lo que podemos decir que el Modelo de Schwartz se cumple en nuestra muestra. El Grafico 4.1 recoge el resultado de este análisis.

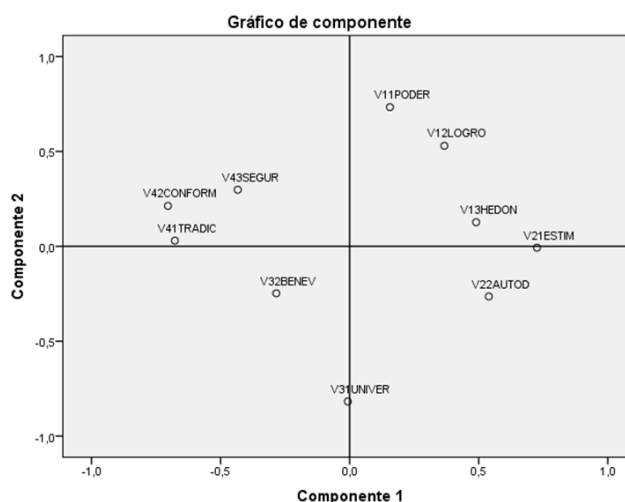


Gráfico 4.1 Cargas de los dos primeros componentes de los valores centrados (Elaboración propia)

Finalmente, a modo de resumen, en la Tabla 4.85 se recogen los constructos así como los ítems que las integran.

Tabla 4.85 Resumen de los constructos que integran el estudio

Constructos	Ítems
Orientación Emprendedora	INNO_01, 02, 03, PROACT_01, 02 y RISK_01, 02 y 03
Estrategia Emprendedora	ESCOR_02, ESINN_01, 02, 03 y 04
Organicidad	ORG_01, 02,03,04,05,06 y 07
Sistema de Recompensa	RECOM_01,02,03,04 y 05
Apoyo de la Dirección	APO_01, 03, 04, 05, 06, 08, 09, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
Cultura Orientada a Personas	CULPER_01,02,03,04
Manera de Competir	CULCOMP_01, 02, 03, 04, 05, 06, 07,08
Valores:	
Poder	V1_PODER, V1_RIQUEZA, V1_AUTORI, V2_IMAGPUB
Logro	V2_AMBIC, V2_INFLUY, V2_CAPAZ, V2_EXITO
Hedonismo	V1_PLACER, V2_DISFRUT,V2_AUTOIND
Autodirección	V1_LIBERTAD, V1_CREAT, V2_INDEP, V2_ELEGIR, V2_CURIOS
Estimulación	V1_EMOCI, V1_VARIED, V2_ATREV
Conformidad	V1_EDUCAC, V1_AUTODIS, V2_HONRAR, V2_OBED
Tradición	V1_TRADIC, V2_MODER, V2_HUMIL, V2_ACEPT, V2_DEVOT
Benevolencia	V2_LEAL, V2_HONEST, V2_UTIL, V2_RESPON, V2_INDULG
Universalismo	V1_IGUALDAD, V1_PAZ, V1_NATUR, V1_SABIDU, V1_BELLEZA, V1_JUSTSOC, V2_MABIERTA, V2_PROTMA
Seguridad	V1_ORDEN, V1_SEGURID, V1_RECIPRO, V1_SEGFAM, V2_PULCR

Fuente: Elaboración propia

4.6. ANALISIS E INTERPRETACION DEL MODELO DE RELACIONES

El objetivo de nuestro análisis es tratar de demostrar el impacto que ejercen tanto la dimensión organizacional como la dimensión individual en el emprendimiento y cómo de importantes son cada una de ellas, teniendo en cuenta otras variables organizacionales y personales. También es nuestro deseo profundizar en la dimensión individual y averiguar cómo influyen los valores que poseen las personas que lideran en las empresas del País Vasco en el emprendimiento.

Para ello, planteamos un modelo teórico de variables y relaciones entre constructos (apartado 4.2) y formulamos un conjunto de hipótesis que hemos recogido en el apartado 4.3. Posteriormente hemos explicado, en el apartado 4.4, cómo se elaboran los constructos. A partir de los datos hemos realizado el análisis descriptivo de la muestra así como la validación de las escalas utilizadas (apartado 4.5).

En este apartado desarrollaremos el modelo de ecuaciones estructurales que, recogiendo el modelo teórico elaborado, nos permitirá analizar las relaciones entre las variables y contrastar las distintas hipótesis formuladas. Para ello primero precisamos construir el modelo de medida, posteriormente validar el modelo de medida y finalmente valorar el modelo de estructuras de relación.

4.6.1. Construcción del modelo

Después de realizar distintas iteraciones, nuestro modelo se compone de un constructo que actúa como variable endógena o explicada, la Orientación Emprendedora, y cuatro constructos que intervienen como variables exógenas o explicativas; las Variables Organizacionales, los Valores Personales, las Características Organizacionales y las Características Personales.

A continuación describimos de qué tipo son estos constructos en el modelo.

- La Orientación Emprendedora (OE), nuestra variable endógena o explicada, es un constructo reflectivo de primer orden. Aunque partía inicialmente de tres dimensiones, hemos confirmado su utilización como un constructo monodimensional.
- Las Variables Organizacionales (VARORG), representan la dimensión organizacional del emprendimiento. Es un constructo formativo de segundo orden que representa los distintos factores organizacionales que condicionan el emprendimiento. Los constructos de partida han sido: Estrategia Emprendedora (que ha pasado de ser bidimensional de segundo orden a ser monodimensional de primer orden), Organicidad, Sistema de Recompensa, Apoyo de la Dirección y Cultura Emprendedora. Sin embargo, el constructo Cultura Emprendedora formado por las dos dimensiones (CULPER) y (CULCOM) presentaba un mal funcionamiento, siendo su capacidad explicativa menor que si consideramos las dos dimensiones aisladamente. Por ello, finalmente el constructo Variables organizacionales se compone de seis constructos de primer orden reflectivos que son:
 - a) Estrategia Emprendedora (ESTRAT)
 - b) Organicidad (ORGANI)
 - c) Sistema de Recompensa (RECON)
 - d) Apoyo de la Dirección (APOYO)
 - e) Cultura Orientada a Personas (CULPER)

f) Manera de competir (CULCOM)

- Los Valores Personales (VALPER), representa la dimensión individual del emprendimiento. Es un constructo formativo de segundo orden que representa los valores personales de la persona-líder. Se compone inicialmente de 10 constructos o índices, pero dadas las condiciones de uso que propone el autor (Schwartz, 1989) tan solo pueden coexistir en el modelo 8 de los índices o constructos reflectivos de primer orden. Por ello hemos descartado aquellos índices de valores personales con menor fiabilidad y validez; Hedonismo y Tradición. Por tanto los constructos de primer orden que componen el constructo VALPER son:
 - a) Poder (PODER)
 - b) Logro (LOGRO)
 - c) Estimulación (ESTIM)
 - d) Autodirección (AUTOD)
 - e) Universalismo (UNIVER)
 - f) Benevolencia (BENEV)
 - g) Conformidad (CONFOR)
 - h) Seguridad (SEGUR)
- Las Características Organizacionales (CORG), que engloba algunas características de la organización. Es un constructo formativo de primer orden que se forma con las variables: tamaño de la empresa (TAMAÑO) y años de internacionalización (INTERNAC). Dado el bajo número de datos existente en la variable de categorización del “sector de actividad” hemos procedido a una agregación de los mismos en “sector industrial” y “sector no-industrial”. Sin embargo estas variables no aportaban capacidad explicativa y empeoraban los resultados del modelo, por lo que finalmente han sido descartadas.
- La Características Personales (CPER), que engloba algunas características de la persona-líder. Es un constructo formativo de primer orden que se forma con las variables: sexo (SEXO), edad (EDAD) y estudios realizados de la persona-líder (ESTUDIOS). Las variables “experiencia en la organización” y “experiencia como líder” han sido descartadas después de probar que no aportaban capacidad explicativa y empeoraban los resultados del modelo.

En la Figura 4.32 se puede apreciar la última versión del modelo planteado.

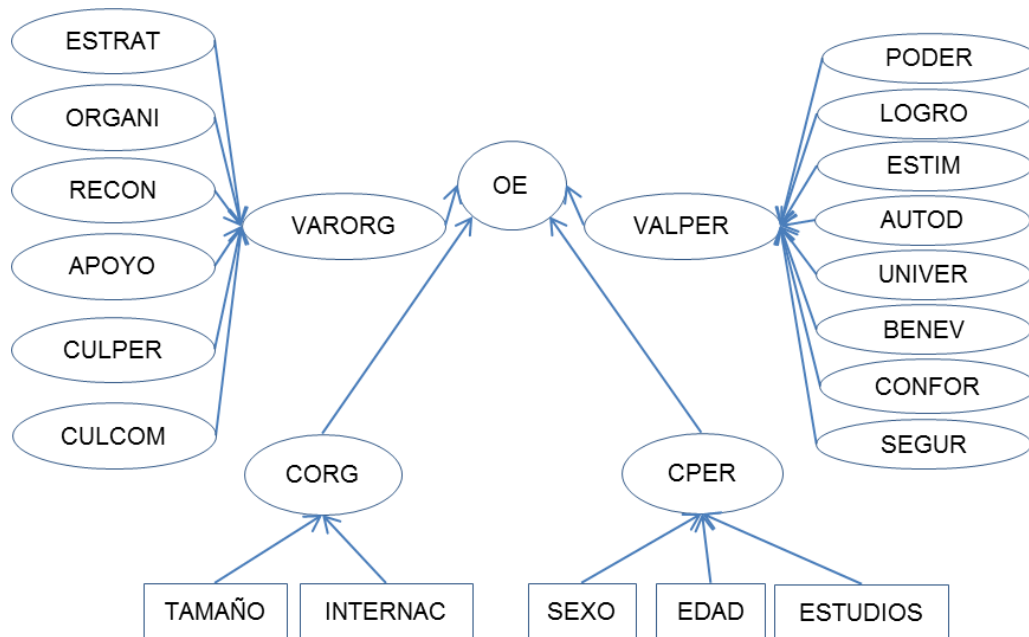


Figura 4.32 Diagrama de ecuaciones estructurales de la Orientación emprendedora
(Elaboración propia)

Mediante este modelo podremos observar la estructura de relaciones entre la dimensión organizacional, representada por el constructo Variables Organizacionales, y la Orientación Emprendedora, así como entre la dimensión individual, representada por el constructo Valores Personales, y la Orientación Emprendedora. También podremos observar el impacto de otras variables en la Orientación Emprendedora mediante los constructos Características Organizacionales (tamaño y años de internacionalización) y Características Personales (sexo, edad y nivel de estudios).

4.6.2. Modelo de Medida

La valoración del modelo de medida se hará en función de los distintos constructos comenzando por el nivel más desagregado, los de primer orden, y posteriormente los de nivel más agregado, los de segundo orden.

4.6.2.1. Constructos de primer orden reflectivos

En nuestro modelo hay quince constructos de primer orden que tienen carácter reflectivo: la Orientación Emprendedora, los seis constructos que componen las Variables Organizacionales (Estrategia Emprendedora, Organicidad, Sistema de Recompensa, Apoyo de la Dirección, Cultura Orientada a Personas y Manera de Competir) y los ocho Valores Personales (Poder, Logro, Estimulación, Autodirección, Universalismo, Benevolencia, Conformidad y Seguridad).

Como comentamos en el apartado 4.4.4. Técnicas de análisis, en los constructos de primer orden de carácter reflectivo la validez del modelo de medida se basa en el análisis de la fiabilidad del ítem, la fiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante.

4.6.2.1.1. Orientación Emprendedora

Primero comprobamos la fiabilidad de los ítems analizando cuáles son los pesos y las cargas de los ítems que componen la escala. En la Tabla 4.86 se muestran esos pesos y cargas.

Tabla 4.86 Fiabilidad de los ítems del constructo Orientación Emprendedora

Constructo	ítem	Pesos	Cargas (λ_i)
Orientación Emprendedora	INNO_01	0,1421	0,7509
	INNO_02	0,1574	0,8065
	INNO_03	0,1577	0,7951
	PROACT_01	0,1537	0,7763
	PROACT_02	0,1634	0,8130
	RISK_01	0,1619	0,8577
	RISK_02	0,1592	0,8447
	RISK_03	0,1506	0,8234

Fuente: Elaboración propia

De los ocho ítems que componen nuestra escala, todos presentan cargas superiores a 0,707 por lo que queda comprobada su fiabilidad.

Para validar la fiabilidad del constructo analizamos la consistencia interna utilizando la fiabilidad compuesta (p_c) y el Alfa de Cronbach. En la Tabla 4.87 se muestran los valores que toman en el constructo.

Tabla 4.87 Fiabilidad del constructo Orientación Emprendedora

Constructo	Fiabilidad compuesta (p_c)	Alfa de Cronbach
Orientación Emprendedora	0,938	0,923

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar ambos superan el valor de 0,7 por lo que se demuestra la fiabilidad del constructo.

Para comprobar la validez convergente del constructo obtenemos su varianza extraída media (AVE), que nos permite identificar qué parte de la varianza del constructo proviene de sus ítems. Como se muestra en la Tabla 4.88 tiene un valor superior al 50%.

Tabla 4.88 Validez convergente del constructo Orientación Emprendedora

Constructo	AVE
Orientación Emprendedora	0,655

Fuente: Elaboración propia

Por tanto queda verificada la fiabilidad y validez del constructo Orientación Emprendedora.

4.6.2.1.2. Variables Organizacionales

Son seis los constructos a analizar: Estrategia Emprendedora, Organicidad, Sistema de Recompensa, Apoyo de la Dirección, Cultura Orientada a Personas y Manera de Competir

Para comprobar la fiabilidad de los ítems, en la Tabla 4.89 se muestran todas las cargas y pesos de cada uno de los ítems que componen nuestras escalas de medida.

Tabla 4.89 Fiabilidad de los ítems de los constructos de Variables Organizacionales

Constructo	ítem	Pesos	Cargas (λ_i)
Estrategia Emprendedora	ESCOR_02	0,3199	0,7208
	ESINN_01	0,2516	0,7446
	ESINN_02	0,2905	0,7709
	ESINN_03	0,2838	0,7609
	ESINN_04	0,2349	0,6374
Organicidad	ORG_01	0,2253	0,7092
	ORG_02	0,1825	0,6423
	ORG_03	0,2344	0,7556
	ORG_04	0,2834	0,8088
	ORG_05	0,1434	0,7666
	ORG_06	0,1092	0,6764
	ORG_07	0,1763	0,7699
Sistema de Recompensa	RECOM_01	0,3264	0,7368
	RECOM_02	0,2112	0,6341
	RECOM_03	0,2776	0,7909
	RECOM_04	0,2073	0,8025
	RECOM_05	0,2860	0,8472
Apoyo de la Dirección	APO_01	0,0981	0,6986
	APO_03	0,0978	0,7741
	APO_04	0,0797	0,7620
	APO_05	0,0956	0,7409
	APO_06	0,0898	0,7948
	APO_08	0,0737	0,6856
	APO_09	0,0960	0,7340
	APO_12	0,0882	0,6727
	APO_13	0,0949	0,8279
	APO_14	0,0840	0,8447
	APO_15	0,0758	0,7773
	APO_16	0,0848	0,7637
	APO_17	0,0819	0,7423
	APO_18	0,0776	0,7484
	APO_19	0,0997	0,8215
Cultura Orientada a Personas	CULPER_01	0,3071	0,8554
	CULPER_02	0,3121	0,8926
	CULPER_03	0,2569	0,8082
	CULPER_04	0,2870	0,8749
Manera de Competir	CULCOMP_01	0,1538	0,7446
	CULCOMP_02	0,1548	0,7371
	CULCOMP_03	0,1872	0,8517
	CULCOMP_04	0,1917	0,8516
	CULCOMP_05	0,1484	0,8120
	CULCOMP_06	0,1374	0,7523
	CULCOMP_07	0,1596	0,8207
	CULCOMP_08	0,1410	0,6839

Fuente: Elaboración propia

Del conjunto de 44 ítems que componen las seis escalas, solo ocho de ellos presentan cargas inferiores a 0,707. De ellos, cinco presentan valores muy próximos y los otros tres aunque más alejados sobrepasan nuestro valor de referencia del 0,60, por lo que se cumple la fiabilidad de los ítems.

Para validar la fiabilidad de los constructos en la Tabla 4.90 se muestran, para cada constructo cuál es su índice de fiabilidad compuesta (p_c) y su Alfa de Cronbach.

Tabla 4.89 Fiabilidad de los constructos de Variables Organizacionales

Constructo	Fiabilidad compuesta (p_c)	Alfa de Cronbach
Estrategia Emprendedora	0,849	0,775
Organicidad	0,891	0,862
Sistema de Recompensa	0,875	0,829
Apoyo de la Dirección	0,954	0,948
Cultura Orientada a Personas	0,918	0,878
Manera de Competir	0,927	0,910

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la Tabla 4.89 todos ellos presentan valores muy altos, dado que todos ellos se corresponden con escalas muy utilizadas, por lo que se verifica la fiabilidad de los seis constructos.

Respecto de la validez convergente de los constructos, tal y como se puede ver en la Tabla 4.91, la varianza extraída media (AVE) supera en todos los casos el 50%.

Tabla 4.91 Validez convergente de los constructos de Variables Organizacionales

Constructos	AVE
Estrategia Emprendedora	0,531
Organicidad	0,540
Sistema de Recompensa	0,586
Apoyo de la Dirección	0,579
Cultura Orientada a Personas	0,737
Manera de Competir	0,614

Fuente: Elaboración propia

4.6.2.1.3. Valores Personales

En el caso de los Valores Personales los índices han sido contruidos siguiendo las instrucciones que indica el autor (Schwartz, 2009).

Para el análisis de fiabilidad de la escala nos basamos en el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach y las correlaciones elemento-total. Los valores de los coeficientes alfa obtenidos en algún caso presentan valores inferiores a 0,6, sin embargo son semejantes a los obtenidos en otros estudios, dada la peculiar distribución circular de los mismos que propone la teoría (Schwartz & Boehnke, 2004; Gouvella, Clemente y Vidal, 1998). Los coeficientes obtenidos se muestran en la Tabla 4.92.

Tabla 4.92 Fiabilidad de los constructos de Valores Personales

Constructo	Alfa de Cronbach
Poder	0,663
Logro	0,682
Estimulación	0,810
Autodirección	0,685
Universalismo	0,784
Benevolencia	0,649
Conformidad	0,666
Seguridad	0,552
Fuente: Elaboración propia	

Así mismo el autor propone que para el análisis de regresión múltiple sean utilizados un máximo de ocho valores, ya que dada la proximidad de unos y otros valores, los resultados obtenidos del análisis si se consideran los diez valores pueden ser poco interpretables. Los ocho constructos a analizar por tanto son: Poder, Logro, Estimulación, Autodirección, Universalismo, Benevolencia, Conformidad y Seguridad, donde aquellos con menores coeficientes alfa de Cronbach han sido eliminados.

4.6.2.1.4. Validez discriminante de los constructos reflectivos

La validez discriminante mide hasta qué punto los constructos son diferentes unos de otros. El AVE (*Average Variance Extracted*) es la parte de varianza total del constructo explicada por sus ítems, por lo que el constructo tendrá validez discriminante si la varianza extraída media (AVE) de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre este constructo y los demás que conforman el modelo.

Para facilitar el proceso se comprueba en la Tabla 4.93 que las correlaciones entre constructos son más pequeñas que la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo (señalada en negrita). Como podemos observar esta circunstancia se cumple en todos los constructos, por lo que podemos decir que todos ellos son diferentes unos de otros.

Tabla 4.93 Validez discriminante de los constructos formativos

Constructos	Orient. Empr.	Estrat. Empr.	Organi.	Siste. Recom.	Apoyo Direcc.	Cultura Perso.	Manera Compet.
Orientación Emprendedora	0,809						
Estrategia Emprendedora	0,661	0,729					
Organicidad	0,484	0,322	0,735				
Sistema de Recompensa	0,478	0,541	0,348	0,766			
Apoyo de la Dirección	0,663	0,606	0,619	0,649	0,761		
Cultura Orientada a Personas	0,513	0,494	0,574	0,529	0,755	0,858	
Manera de Competir	0,705	0,579	0,477	0,519	0,702	0,657	0,784

Fuente: Elaboración propia

4.6.2.2. Constructos de primer orden formativos

En nuestro modelo hay dos constructos de primer orden que tienen carácter formativo: las Características Organizacionales (Tamaño de la empresa y Años de Internacionalización) y las Características Personales (Sexo, Edad y Estudios Realizados).

Como comentamos en el apartado 4.4.4. Técnicas de análisis, en los constructos de primer orden de carácter formativo es preciso descartar la existencia de alto grado de multicolinealidad. Para ello se estudia en cada constructo cuál es su índice de Condición (IC) y cuáles son los factores de inflación de la varianza (FIV) de sus componentes. En la Tabla 4.94 se recogen los resultados de este análisis

Tabla 4.94 Test de multicolinealidad en constructos de primer orden formativos

Constructo		Indicador	FIV	Índice de Condición
Características Organizacionales	<--	Tamaño de la Empresa	1,135	8,128
	<--	Años de Internacionaliz.	1,135	
Características Personales	<--	Sexo	1,050	14,473
	<--	Edad	1,039	
	<--	Estudios Realizados	1,014	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en todos los casos el FIV (factor de inflación de la varianza) es menor que 5 y el índice de condición (IC) es menor que 30, por tanto se descarta la multicolinealidad.

Asimismo, también como se explicó en el apartado 4.4.4 Técnicas de análisis, en los constructos formativos comprobamos la estabilidad de los pesos que miden la relación entre los indicadores y el constructo latente. Para contrastar su estabilidad y significatividad se recurre a la técnica de remuestreo *Bootstrap* con 500 submuestras.

En la Tabla 4.95 se muestra los resultados del Bootstrap.

Tabla 4.95 Estabilidad de los pesos en constructos de primer orden formativos

Constructo	Indicador	Peso	Bootstrap		
			Error estándar	Estadístico t	Prob> t
Características Organizacionales	<-- Tamaño de la Empresa	-0,5026	0,4169	1,2056	0,2285
	<-- Años de Internacionaliz.	1,0563	0,1880	5,6175	0,0000
Características Personales	<-- Sexo	-0,4857	0,1983	2,4495	0,0146
	<-- Edad	0,7400	0,1543	4,7970	0,0000
	<-- Estudios Realizados	0,1932	0,2005	0,9636	0,3357

Fuente: Elaboración propia

En el constructo de Características Organizacionales sale muy significativo el indicador de Años de Internacionalización de la empresa, que tiene un peso positivo, pero no resulta significativo el de Tamaño de la Empresa.

En el constructo de Características Personales sale muy significativo el indicador de Edad, significativo el indicador de Sexo y no significativo el de Estudios Realizados. El peso de la Edad es positivo lo que significa que a mayor edad la valoración de características personales es mayor mientras que el peso del Sexo es negativo lo que significa que tienen mayor valoración las mujeres que los hombres (ver tabla 4.26).

4.6.2.3. Constructos de segundo orden formativos

En nuestro modelo hay dos constructos de segundo orden y ambos tienen carácter formativo: las Variables Organizacionales y los Valores Personales.

Nuevamente, al ser constructos de carácter formativo, hay que descartar la existencia de alto grado de multicolinealidad, estudiando en cada constructo cuál es su índice de condición (IC) y cuáles son los factores de inflación de la varianza (FIV) de sus componentes. En la Tabla 4.96 se recogen los resultados de este análisis.

Tabla 4.96 Test de multicolinealidad en constructos de segundo orden formativos

Constructo		Indicador	FIV	Índice de Condición
Variables Organizacionales	<--	Estrategia Emprendedora	1,809	4,433
	<--	Organicidad	1,729	
	<--	Sistema de Recompensa	1,863	
	<--	Apoyo de la Dirección	3,980	
	<--	Cultura Orientada a Personas	2,680	
	<--	Manera de Competir	2,300	
Valores Personales	<--	Poder	1,629	6,129
	<--	Logro	1,356	
	<--	Estimulación	1,606	
	<--	Autodirección	1,329	
	<--	Universalismo	1,747	
	<--	Benevolencia	1,527	
	<--	Conformidad	1,549	
	<--	Seguridad	1,376	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en todos los casos el FIV (factor de inflación de la varianza) es menor que 5 y el índice de condición (IC) es menor que 30, por tanto se descarta la multicolinealidad.

Asimismo, tal y como ya explicamos en el apartado 4.4.4. Técnicas de análisis, en los constructos formativos comprobamos la estabilidad de los pesos que miden la relación entre los indicadores y el constructo latente. En la Tabla 4.97 se muestra los resultados del Bootstrap. Para contrastar su estabilidad y significatividad se recurre a la técnica de remuestreo *Bootstrap* con 500 submuestras.

Tabla 4.97 Estabilidad de los pesos en constructos de segundo orden formativos

Constructo	Indicador	Peso	Bootstrap		
			Error estándar	Estadístico t	Prob> t
Variables Organizacionales	<-- Estrategia Emprendedora	0,4320	0,0681	6,3473	0,0000
	<-- Organicidad	0,1864	0,0624	2,9876	0,0030
	<-- Sistema de Recompensa	-0,0355	0,0692	0,5130	0,6082
	<-- Apoyo de la Dirección	0,2632	0,1096	2,4008	0,0167
	<-- Cultura Orientada a Personas	-0,1852	0,0827	2,2391	0,0256
	<-- Manera de Competir	0,5065	0,0730	6,9374	0,0000
Valores Personales	<-- Poder	0,4413	0,2785	1,5845	0,1137
	<-- Logro	-0,1947	0,2383	0,8169	0,4144
	<-- Estimulación	0,7557	0,2214	3,4140	0,0007
	<-- Autodirección	0,2887	0,2068	1,3960	0,1633
	<-- Universalismo	-0,1843	0,2841	0,6487	0,5168
	<-- Benevolencia	0,4834	0,2382	2,0292	0,0430
	<-- Conformidad	0,6444	0,2478	2,6002	0,0096
	<-- Seguridad	-0,4513	0,2100	2,1492	0,0321

Fuente: Elaboración propia

En el constructo de Variables Organizacionales salen muy significativos los indicadores de Estrategia Emprendedora, Organicidad y Manera de Competir, resultan significativos Apoyo de la Dirección y Cultura Orientada a las Personas, pero no es significativo el indicador Sistema de Recompensa. De los indicadores significativos todos tienen pesos positivos excepto el de Cultura Orientada a las Personas que es negativo.

En el constructo de Valores Personales tan sólo salen muy significativos los indicadores Estimulación y Conformidad y quedan significativos los de Benevolencia y Seguridad. El resto son no significativos. De los indicadores significativos todos tienen pesos positivos excepto el de Seguridad.

4.6.3. Modelo estructural

Una vez que hemos demostrado la validez y fiabilidad del modelo de medida pasamos a hacer la valoración del modelo estructural a su nivel más agregado. En este nivel agregado aparece un constructo endógeno, la Orientación Emprendedora, y cuatro constructos exógenos o predictores agregados, las Variables Organizacionales, los Valores Personales, las Características Organizacionales y las Características Personales, tal y como se muestra en la Figura 4.33.

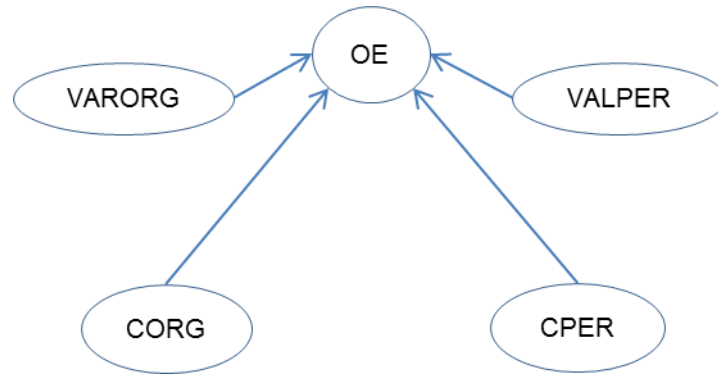


Figura 4.33 Diagrama de ecuaciones estructurales en su nivel máximo de agregación (Elaboración propia)

Como ya comentamos anteriormente en el apartado 4.4.4. Técnicas de análisis, para hacer una valoración adecuada del modelo estructural debemos analizar la varianza total explicada del constructo endógeno (R^2), el valor de los coeficientes *path* (β), la capacidad predictiva del modelo (Q^2) y el grado de ajuste del modelo (GoF).

a) La varianza total explicada del constructo endógeno (R^2)

En la Tabla 4.98 se muestra la varianza total explicada del constructo endógeno Orientación Emprendedora, así como la contribución de cada uno de los cuatro constructos predictores agregados. La contribución se calcula como producto de los coeficientes de los coeficientes *paths* y las correlaciones con el constructo endógeno (Falk y Miller, 1992).

Tabla 4.98 Varianza total explicada de Orientación Emprendedora y contribuciones de los constructos

Constructo Endógeno	Constructo Exógeno	Contribución al R^2	Coefic. Path	Correlación
Orientación Emprendedora	<-- Variables Organizacionales	0,584	0,738	0,792
	<-- Valores Personales	0,036	0,143	0,255
	<-- Características Organizacionales	0,007	0,053	0,139
	<-- Características Personales	0,038	-0,132	-0,287
	Varianza total explicada	0,666		

Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que con el modelo se logra explicar un 66,6% de la varianza total del constructo Orientación Emprendedora, por lo que podemos considerar que su capacidad explicativa es buena.

También podemos observar que son las Variables Organizacionales las que contribuyen de forma decisiva a esa explicación con una aportación del 58,4%. A mucha distancia se encuentran los Valores Personales y las Características Personales con un 3,6% y 3,8% respectivamente. Y con muy poca aportación, tan solo un 0,7% quedan las Características Organizacionales.

b) Los coeficientes de los *paths*

Los coeficientes *path* estandarizados (β) permiten analizar el impacto que tienen los cuatro constructos exógenos más agregados (Variables Organizacionales, Valores Personales, Características Organizacionales y Características Personales), sobre la Orientación Emprendedora. Para contrastar su estabilidad y significatividad se recurre a la técnica de remuestreo *Bootstrap* con 500 submuestras. En la Tabla 4.99 se indica para cada uno de los cuatro *paths* cuál es el coeficiente estandarizado (β) estimado en el modelo, así como el valor del error estándar, el estadístico T y el p-valor obtenidos con el *bootstrap*.

Tabla 4.99 Coeficientes *paths* estandarizados y análisis mediante *bootstrap*

Constructo Endógeno	Constructo Exógeno	Coef. Path	Bootstrap		
			Error estándar	Estadístico t	Prob> t
Orientación Emprendedora	<-- Variables Organizacionales	0,7380	0,0275	26,8174	0,0000
	<-- Valores Personales	0,1430	0,0382	3,7459	0,0002
	<-- Características Organizacionales	0,0530	0,0364	1,4567	0,1458
	<-- Características Personales	-0,1320	0,0387	3,4084	0,0007

Fuente: Elaboración propia

De los cuatro *paths* del modelo, tres tienen coeficientes muy significativos. El constructo Variables Organizacionales destaca claramente con un coeficiente positivo de 0,7380, seguido a bastante distancia por los constructos Valores Personales y Características Personales con coeficientes 0,1430 y -0,1320 respectivamente. Sin embargo, el constructo Características Organizacionales sólo tiene un coeficiente de 0,0530 que no resulta significativo.

c) La capacidad predictiva del modelo (Q^2) y el grado de ajuste del modelo (GoF)

Para terminar, analizaremos cuál es la capacidad predictiva y el grado de ajuste del modelo para el constructo endógeno Orientación Emprendedora.

La capacidad predictiva la medimos con el índice Q^2 denominado índice de redundancia de validez cruzada (*Cross-validated redundancy index*), que se calcula a través de la técnica de remuestreo denominada *blindfolding* con una distancia de omisión de 5.

Como puede verse en la Tabla 4.100 el índice Q^2 es superior a cero por lo que puede decirse que el modelo tiene relevancia predictiva.

Tabla 4.100 Capacidad predictiva del modelo para la Orientación Emprendedora

Constructo	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - SSE/SSO$
Orientación Emprendedora	2170	1293,37	0,404

SSO: Suma de cuadrados observados de las observaciones

SSE: Suma de los cuadrados de los errores

 Q^2 : *Cross-validated redundancy index*

Fuente: Elaboración propia

Aunque en los modelos estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales no hay medidas de bondad de ajuste, Tenenhaus et al. (2005) proponen utilizar el índice GoF:

$$GoF = \sqrt{\overline{Comm} * \bar{R}^2}$$

Donde:

$\overline{Comm}$ es la media de la varianzas extraídas medias de los constructos con indicadores reflectivos.

$\bar{R}^2$ es la media de las varianzas explicada de los constructos endógenos.

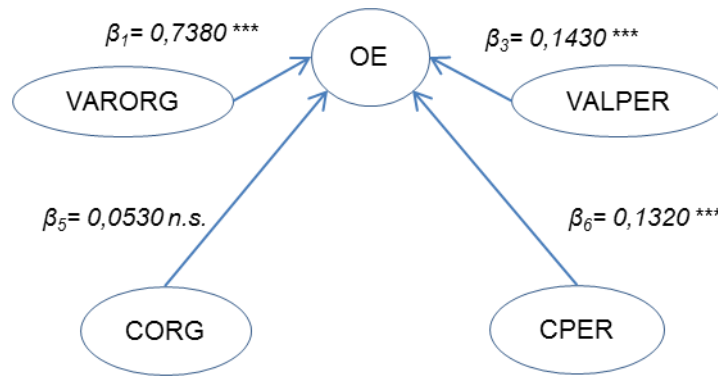
En nuestro modelo, el índice de bondad de ajuste resultante es 0,660 por lo que podemos decir que presenta un buen ajuste.

4.6.4. Contraste de hipótesis

Una vez analizado y validado el modelo construido, procedemos a efectuar el contraste de las hipótesis formuladas. En primer lugar contrastaremos las hipótesis en el nivel más agregado, en segundo lugar contrastaremos las hipótesis en el segundo nivel de agregación.

4.6.4.1. Hipótesis a nivel más agregado sobre la Orientación Emprendedora

En la Figura 4.34 se muestran los resultados obtenidos en el modelo estructural a nivel más agregado que se recogían en la Tabla 4.99, también se indican los coeficientes estandarizados de los *paths* junto con su nivel de significación.



(*) $p < .05$; (**) $p < .01$; (***) $p < .001$; n.s. = $p > .05$

Figura 4.34 Valores *path* del modelo en su nivel máximo de agregación (Elaboración propia)

Si consideramos las hipótesis sobre la Orientación Emprendedora en su nivel máximo de agregación podemos observar que:

- La relación entre la Dimensión Organizacional y la Orientación Emprendedora es positiva y muy significativa (*path* 0,7380***), lo que respalda la hipótesis H1.

- La relación entre la Dimensión Individual y la Orientación Emprendedora es positiva y muy significativa (*path* 0,1430***), lo que respalda la hipótesis H3.
- La relación entre las Características Organizacionales y la Orientación Emprendedora es positiva pero no significativa (*path* 0,0530 n.s.), lo que no nos permite confirmar la hipótesis H5.
- La relación entre las Características Personales y la Orientación Emprendedora es negativa y significativa (*path* -0,1320***), lo que respalda la hipótesis H6.
- La relación entre la Dimensión Organizacional y la Orientación Emprendedora es mayor que entre la Dimensión Individual y la Orientación Emprendedora (*path* 0,7380>0,1430), lo que respalda la hipótesis H4.

En la Tabla 4.101 se resumen las hipótesis contrastadas sobre la Orientación Emprendedora al máximo nivel.

Tabla 4.101 Contraste de hipótesis sobre Orientación Emprendedora al nivel máximo de agregación

Hipótesis	Relación entre variables	Confirmada /Rechazada
H1	La Dimensión Organizacional se relaciona positiva y significativamente con la orientación emprendedora	Confirmada
H3	La Dimensión Individual se relaciona positiva y significativamente con la orientación emprendedora	Confirmada
H4	Las variables organizacionales tienen mayor influencia que los valores del líder en la Orientación Emprendedora	Confirmada
H5	Las características del entorno organizacional influyen significativamente en la Orientación Emprendedora	Rechazada
H6	Las características personales influyen significativamente en la Orientación Emprendedora	Confirmada

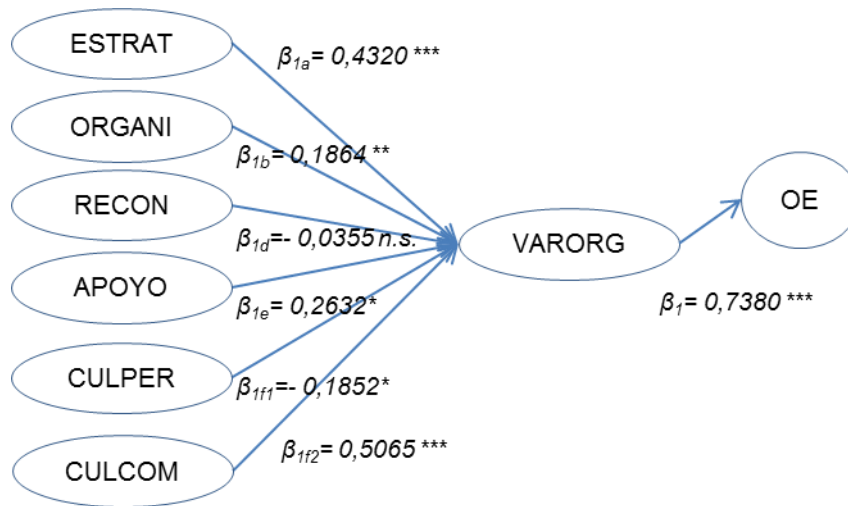
Fuente: Elaboración propia

En definitiva podemos decir que tanto la Dimensión Organizacional como la Dimensión Individual y las Características Personales influyen en la Orientación Emprendedora. Sin embargo no podemos afirmar que sea así en el caso de las Características Organizacionales. Además la influencia de la Dimensión Organizacional es mayor que la de la Dimensión Individual.

Pasamos ahora a contrastar las hipótesis del segundo nivel de agregación.

4.6.4.2. Hipótesis sobre la Dimensión organizacional y la Orientación Emprendedora

En la Figura 4.35 se muestran los resultados obtenidos en la Tabla 4.97 de los pesos de los indicadores que forman las Variables Organizacionales así como el coeficiente *path* de esta dimensión sobre la Orientación Emprendedora de la Tabla 4.99. En la figura se indican los pesos y el coeficiente estandarizado del *path* junto con sus niveles de significación.



(*) $p < .05$; (**) $p < .01$; (***) $p < .001$; n.s. = $p > .05$

Figura 4.35 Valores *path* de Dimensión Organizacional y la Orientación Emprendedora (Elaboración propia)

Teniendo en cuenta que la Dimensión Organizacional se relaciona positiva y muy significativamente (*path* 0,7380^{***}) con la Orientación Emprendedora, a partir de los pesos que tienen las Variables Organizacionales podemos concluir que:

- La Estrategia Emprendedora tiene un peso positivo y muy significativo (0,4320^{***}) en la Dimensión Organizacional, por lo que se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora, lo que respalda la hipótesis H1a.
- La Organicidad tiene un peso positivo y muy significativo (0,1864^{**}) en la Dimensión Organizacional, por lo que se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora, lo que respalda la hipótesis H1b.
- El Sistema de Recompensa tiene un peso negativo pero bajo y no significativo (-0,0355 n.s.) en la Dimensión Organizacional, por lo que no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora, lo que no permite respaldar la hipótesis H1d.
- El Apoyo de la Dirección tiene un peso positivo y significativo (0,2632^{*}) en la Dimensión Organizacional, por lo que se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora, lo que respalda la hipótesis H1e.
- La Cultura Orientada a Personas tiene un peso poco significativo pero negativo (-0,1852^{*}) en la Dimensión Organizacional, por lo que se relaciona negativamente con la Orientación Emprendedora, lo que contradice la hipótesis H1f1.
- La Manera de Competir tiene un peso positivo y muy significativo (0,5065^{***}) en la Dimensión Organizacional, por lo que se relaciona positiva y

significativamente con la Orientación Emprendedora, lo que respalda la hipótesis *H1f2*.

En la Tabla 4.102 se resumen todas las hipótesis del segundo nivel de agregación de la hipótesis *H1*.

Tabla 4.102 Contraste de hipótesis H1 segundo nivel de agregación

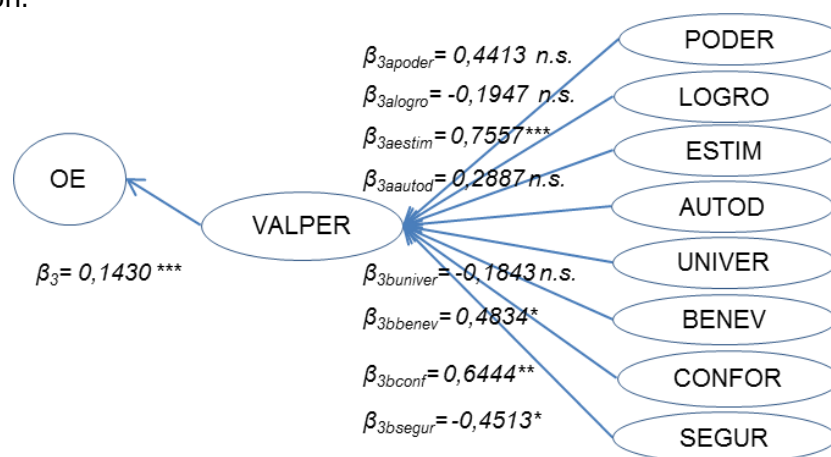
Hipótesis	Relación entre variables	Confirmada/ Rechazada
<i>H1a</i>	<i>La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora</i>	Confirmada
<i>H1b</i>	<i>La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora</i>	Confirmada
<i>H1d</i>	<i>El Sistema de Recompensa se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora</i>	Rechazada
<i>H1e</i>	<i>El Apoyo de la Dirección se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora</i>	Confirmada
<i>H1f1</i>	<i>La Cultura Orientada a Personas se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora</i>	Rechazada
<i>H1f2</i>	<i>La Manera de Competir se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora</i>	Confirmada

Fuente: Elaboración propia

Por todo ello podemos decir que los factores organizacionales como Estrategia Emprendedora, Organicidad, Apoyo de la dirección y la Manera de Competir están relacionados con la Orientación Emprendedora. No así el Sistema de Recompensa ni la Cultura Orientada a Personas.

4.6.4.3. Hipótesis sobre la Dimensión individual y la Orientación Emprendedora

En la Figura 4.36 se muestran los resultados obtenidos en la Tabla 4.97 de los pesos de los indicadores que forman los Valores Personales así como el coeficiente *path* de esta dimensión sobre la Orientación Emprendedora de la Tabla 4.99. En ella se indican los pesos y el coeficiente estandarizado del *path* junto con sus niveles de significación.



(*) $p < .05$; (**) $p < .01$; (***) $p < .001$; n.s. = $p > .05$

Figura 4.36 Valores *path* de Dimensión individual y la Orientación Emprendedora (Elaboración propia)

Teniendo en cuenta que la Dimensión Individual se relaciona positiva y muy significativamente (*path* 0,1430***) con la Orientación Emprendedora, a partir de los pesos que tienen los Valores Personales podemos concluir que:

- El Poder tiene un peso positivo pero no significativo (0,4413 n.s.) en la Dimensión Individual, por lo que aunque la relación parece positiva con la Orientación Emprendedora no resulta significativa, lo que no permite respaldar la hipótesis *H3apoder*.
- El Logro tiene un peso negativo pero no significativo (-0,1947) en la Dimensión Individual, por lo que la relación parece negativa con la Orientación Emprendedora pero no resulta significativa, lo que no permite respaldar la hipótesis *H3alogro*.
- La Estimulación tiene un peso positivo y muy significativo (0,7557***) en la Dimensión Individual, por lo que se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora, lo que respalda la hipótesis *H3aestim*.
- La Autodirección tiene un peso positivo pero no significativo (0,2887 n.s.) en la Dimensión Individual, por lo que aunque la relación parece positiva con la Orientación Emprendedora no resulta significativa, lo que no permite respaldar la hipótesis *H3aautod*.
- La Conformidad tiene un peso positivo y muy significativo (0,6444**) en la Dimensión Individual, por lo que se relaciona positivamente con la Orientación Emprendedora, lo que contradice la no relación que formula la hipótesis *H3bconf*.
- La Seguridad tiene un peso poco significativo pero negativo (-0,4513*) en la Dimensión Individual, por lo que se relaciona negativamente con la Orientación Emprendedora, lo que contradice la no relación que formula la hipótesis *H3bsegur*.
- El Universalismo tiene un peso negativo pero no significativo (-0,1843 n.s.) en la Dimensión Individual, por lo que aunque la relación parece negativa con la Orientación Emprendedora no resulta significativa, lo que concuerda con la no relación que formula la hipótesis *H3buniver*.
- La Benevolencia tiene un peso positivo y significativo (0,4834*) en la Dimensión Individual, por lo que se relaciona positivamente con la Orientación Emprendedora, lo que contradice la no relación que formula la hipótesis *H3bbenev*.

Por otro lado los valores Hedonismo y Tradición han sido eliminados del modelo por tener las escalas de validez más bajas, por lo que las hipótesis *H3ahedo* y *H3btrad* no es posible contrastarlas, con lo que procedemos a eliminarlas.

En la Tabla 4.103 se resumen todas las hipótesis del segundo nivel de agregación de la hipótesis H3.

Tabla 4.103 Contraste de hipótesis H3 segundo nivel de agregación

Hipótesis	Relación entre variables	Confirmada/ Rechazada
H3apoder	El Poder de las personas líderes se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora	Rechazada
H3alogro	El Logro de las personas líderes se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora	Rechazada
H3aestim	La Estimulación de las personas líderes se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora	Confirmada
H3aautod	La Autodirección de las personas líderes se relaciona positiva y significativamente con la Orientación Emprendedora	Rechazada
H3bconf	La Conformidad de las personas líderes no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora	Rechazada
H3bsegur	La Seguridad de las personas líderes no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora	Rechazada
H3buniver	El Universalismo de las personas líderes no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora	Confirmada
H3bbenev	La Benevolencia de las personas líderes no se relaciona significativamente con la Orientación Emprendedora	Rechazada

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, podemos decir que la Estimulación se relaciona con la Orientación Emprendedora, aunque no podemos decir lo mismo de otros valores individualistas como el Poder, Logro o la Autodirección. La relación de la Orientación Emprendedora con el Hedonismo no ha podido ser contrastada.

Por otro lado sobre los valores colectivistas podemos decir que la Orientación Emprendedora no se relaciona con el Universalismo, pero no podemos decir lo mismo de la Conformidad, la Seguridad y la Benevolencia. Sobre la relación entre la Orientación Emprendedora y la Tradición, esta no ha podido ser contrastada.

4.6.4.4. Hipótesis sobre las Características Organizacionales y la Orientación Emprendedora

En la Figura 4.37 se muestran los resultados obtenidos en la Tabla 4.95 de los pesos de los indicadores que forman las Características Organizacionales (Tamaño de la Empresa y Años de Internacionalización) así como el coeficiente *path* de esta dimensión sobre la Orientación Emprendedora de la Tabla 4.99. En la figura se indican los pesos y el coeficiente estandarizado del *path* junto con sus niveles de significación.

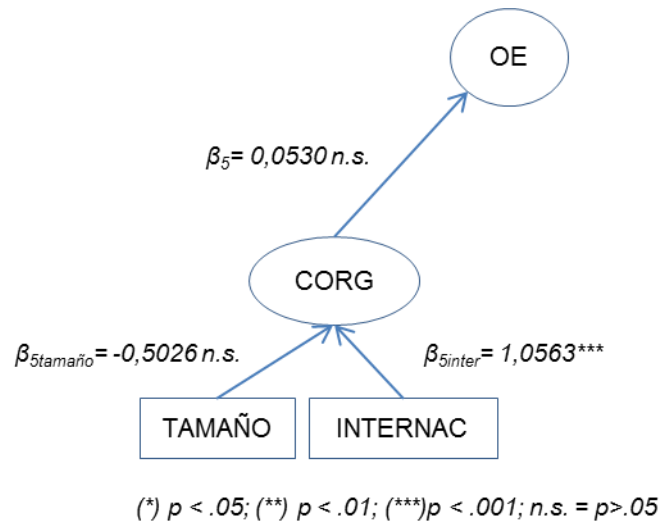


Figura 4.37 Valores *path* de Características Organizacionales y la Orientación Emprendedora (Elaboración propia)

Teniendo en cuenta que el constructo de Características Organizacionales se relaciona positivamente pero no de forma significativa (*path* 0,0530) con la Orientación Emprendedora, no será posible concluir a partir de los pesos que tienen las Características Organizacionales:

- El Tamaño de la Empresa tiene un peso negativo pero no significativo (-0,5026 n. s.) en las Características Organizacionales, por lo que, aunque su relación parece ser negativa con la Orientación Emprendedora, debido a la falta de significatividad tanto del peso como del *path* no nos permite respaldar la hipótesis *H5tamaño*.
- Los Años de Internacionalización tiene un peso positivo y muy significativo (1,0563***) en las Características Organizacionales, por lo que, aunque su relación parece ser positiva con la Orientación Emprendedora, debido a la falta de significatividad del *path* no podemos respaldar la hipótesis *H5inter*.

En la Tabla 4.104 se resumen todas las hipótesis del segundo nivel de agregación de la hipótesis H5.

Tabla 4.104 Contraste de hipótesis H5 segundo nivel de agregación

Hipótesis	Relación entre variables	Confirmada/ Rechazada
<i>H5inter</i>	Los años de internacionalización de la empresa se relacionan positiva y significativamente con la orientación emprendedora	Rechazada
<i>H5tamaño</i>	El tamaño de la empresa se relaciona negativa y significativamente con la orientación emprendedora	Rechazada

Fuente: Elaboración propia

En definitiva podemos decir que las características de la organización como el Tamaño o el Grado de Internacionalización no influyen en la Orientación Emprendedora.

4.6.4.5. Hipótesis sobre las Características Personales y la Orientación Emprendedora

En la Figura 4.38 se muestran los resultados obtenidos en la Tabla 4.95 de los pesos de los indicadores que forman las Características Personales (Sexo, Edad y Estudios

Realizados) así como el coeficiente *path* de esta dimensión sobre la Orientación Emprendedora de la Tabla 4.99. En la figura se indican los pesos y el coeficiente estandarizado del *path* junto con sus niveles de significación.

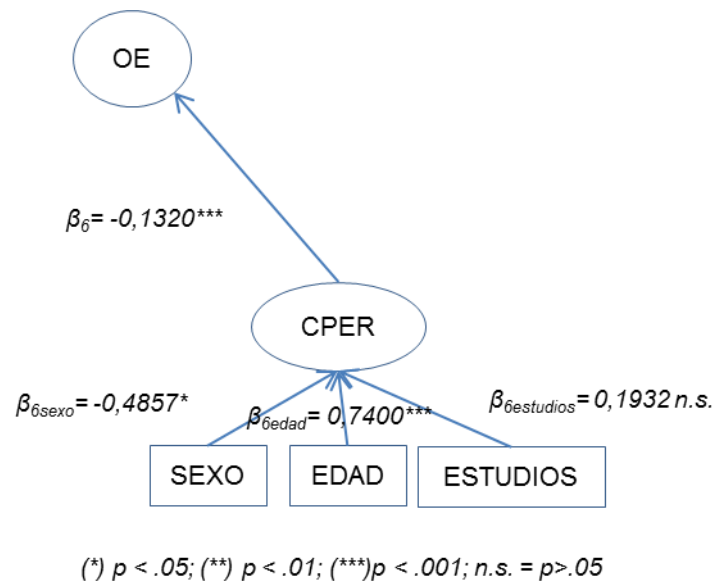


Figura 4.38 Valores *path* de Características Personales y la Orientación Emprendedora (Elaboración propia)

Teniendo en cuenta que el constructo de Características Personales se relaciona negativa y muy significativamente (*path* -0,1320***) con la Orientación Emprendedora, a partir de los pesos que tienen las Características Personales podemos concluir que:

- El Sexo tiene un peso negativo aunque poco significativo (-0,4857*) en las Características Personales, por lo que se relaciona positivamente con la Orientación Emprendedora, lo que respalda la existencia de relación que formula la hipótesis *H6sexo*. Dada la codificación de la variable Sexo, donde el mayor código corresponde a las mujeres, esta relación positiva implica que la Orientación Emprendedora percibida por parte de las mujeres es mayor que por parte de los hombres.
- La Edad tiene un peso positivo y muy significativo (0,7400***) en las Características Personales, por lo que se relaciona negativa y significativamente con la Orientación Emprendedora, lo que respalda la hipótesis *H6edad*.
- El Nivel de Estudios realizados tiene un peso positivo pero no significativo (0,1932 n.s.) en las Características Personales, por lo que se relaciona negativa pero no significativamente con la Orientación Emprendedora, lo que no permite respaldar la hipótesis *H6estudios*. Obsérvese que dada la codificación de la variable Estudios Realizados, donde el mayor código corresponde a menor nivel de estudios, esta relación negativa implica que la Orientación Emprendedora es mayor por parte de las personas con más nivel de estudios que por parte de las personas con menor nivel de estudios.

En la Tabla 4.105 se resumen todas las hipótesis del segundo nivel de agregación de la hipótesis H6.

Tabla 4.105 Contraste de hipótesis H6 segundo nivel de agregación

Hipótesis	Relación entre variables	Confirmada/ Rechazada
H6edad	La edad del líder se relaciona negativa y significativamente con la orientación emprendedora	Confirmada
H6sexo	El sexo del líder de la empresa se relaciona significativamente con la orientación emprendedora	Confirmada
H6estudios	Los estudios del líder se relacionan positiva y significativamente con la orientación emprendedora	Rechazada

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las características personales podemos decir que si guardan relación con la Orientación emprendedora, tanto el Sexo como la Edad. Sin embargo no podemos decir lo mismo del Nivel de Estudios.

4.6.4.6. Hipótesis sobre las relaciones entre los indicadores de la Dimensión Organizacional

En la Tabla 4.93 se mostraban los coeficientes de correlación lineal simple de Pearson entre las variables organizacionales, es decir entre los seis constructos de primer orden que componen la dimensión organizacional. Todas estas correlaciones son positivas y tienen valores que van desde 0,322 hasta 0,755, por lo que todas resultan muy significativas. Teniendo en cuenta estas correlaciones podemos concluir que:

- La correlación entre Estrategia Emprendedora y Organicidad es positiva y muy significativa (0,322***), lo que respalda la hipótesis H2a.
- La correlación entre Estrategia Emprendedora y Apoyo de la Dirección es positiva y muy significativa (0,606***), lo que respalda la hipótesis H2c
- La correlación entre Estrategia Emprendedora y Sistema de Recompensa es positiva y muy significativa (0,541***), lo que respalda la hipótesis H2d.
- La correlación entre Estrategia Emprendedora y Cultura Orientada a Personas es positiva y muy significativa (0,494***), lo que respalda la hipótesis H2e1.
- La correlación entre Estrategia Emprendedora y Manera de Competir es positiva y muy significativa (0,579***), lo que respalda la hipótesis H2e2.
- La correlación entre Organicidad y Apoyo de la Dirección es positiva y muy significativa (0,619***), lo que respalda la hipótesis H2f.
- La correlación entre Organicidad y Cultura Orientada a Personas es positiva y muy significativa (0,574***), lo que respalda la hipótesis H2g1.
- La correlación entre Organicidad y Manera de Competir es positiva y muy significativa (0,477***), lo que respalda la hipótesis H2g2.
- La correlación entre Organicidad y Sistema de Recompensa es positiva y muy significativa (0,348***), lo que respalda la hipótesis H2h
- La correlación entre Apoyo de la Dirección y Sistema de Recompensa es positiva y muy significativa (0,649***), lo que respalda la hipótesis H2m.
- La correlación entre Apoyo de la Dirección y Cultura Orientada a Personas es positiva y muy significativa (0,755***), lo que respalda la hipótesis H2n1.
- La correlación entre Apoyo de la Dirección y Manera de Competir es positiva y muy significativa (0,702***), lo que respalda la hipótesis H2n2.
- La correlación entre Sistema de Recompensa y Cultura Orientada a Personas es positiva y muy significativa (0,529***), lo que respalda la hipótesis H2o1.
- La correlación entre Sistema de Recompensa y Manera de Competir es positiva y muy significativa (0,519***), lo que respalda la hipótesis H2o2.

En la Tabla 4.106 se resumen todas las hipótesis del segundo nivel de agregación de la hipótesis H2.

Tabla 4.106 Contraste de hipótesis H2 segundo nivel de agregación

Hipótesis	Relación entre variables	Aceptada/ Rechazada
H2a	La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con la Organicidad	Aceptada
H2c	La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con el Apoyo de la Dirección	Aceptada
H2d	La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con el Sistema de Recompensa	Aceptada
H2e1	La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con la Cultura Orientada a Personas	Aceptada
H2e2	La Estrategia Emprendedora se relaciona positiva y significativamente con la manera de competir	Aceptada
H2f	La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con el Apoyo de la Dirección	Aceptada
H2g1	La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con la Cultura Orientada a Personas	Aceptada
H2g2	La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con la manera de competir	Aceptada
H2h	La Organicidad se relaciona positiva y significativamente con el Sistema de Recompensa	Aceptada
H2m	El Apoyo de la Dirección se relaciona positiva y significativamente con el Sistema de Recompensa	Aceptada
H2n1	El Apoyo de la Dirección se relaciona positiva y significativamente con la Cultura Orientada a Personas	Aceptada
H2n2	El Apoyo de la Dirección se relaciona positiva y significativamente con la manera de competir	Aceptada
H2o1	El Sistema de Recompensa se relaciona positiva y significativamente con la Cultura Orientada a Personas	Aceptada
H2o2	El Sistema de Recompensa se relaciona positiva y significativamente con la manera de competir	Aceptada

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las relaciones entre los distintos constructos de la Dimensión Organizacional podemos decir que todos ellos están muy estrechamente relacionados, lo que hace pensar que pueda existir un constructo latente que permita describir a la empresa emprendedora.

4.7. CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo hemos abordado las fases de “Diseño de Investigación” y “Trabajo de campo”, según describimos en la parte I. Introducción de nuestra tesis, nos proponemos en este apartado recoger el trabajo realizado y ofrecer las conclusiones alcanzadas.

Conviene recordar que el objetivo de nuestro análisis es tratar de demostrar el impacto que ejercen tanto la dimensión organizacional como la dimensión individual en el comportamiento emprendedor de la organización y cómo de importantes son cada una de ellas, teniendo en cuenta también otras características organizacionales y personales. Por otro lado, también es nuestro deseo profundizar en la dimensión individual y averiguar cómo influyen los valores que poseen las personas que lideran en las empresas del País Vasco, en el emprendimiento.

Para ello, planteamos una aplicación práctica a un colectivo de empresas vascas que completa la revisión científica de todos los artículos y libros escritos en relación al emprendimiento y a la persona emprendedora y recogida en los Capítulos 1, 2 y 3.

Nuestra población objeto de estudio son las empresas de la CAPV que tengan una preocupación por la innovación, ya que esta es una de las características propias de la Orientación Emprendedora. Para ello hemos seleccionado aquellas empresas que hayan optado a alguna ayuda a la innovación, de las que otorga el Gobierno Vasco a través de su agencia para la innovación (SPRI) durante los años 2012, 2013 y 2014, con independencia de que hayan conseguido la ayuda o no. Solo hemos seleccionado aquellas empresas que en el momento de solicitar la ayuda tienen más de 10 empleados, ya que algunas variables observadas no tienen sentido en organizaciones más pequeñas.

En este capítulo hemos planteado un modelo teórico de variables y relaciones entre constructos (apartado 4.2) y hemos formulado un conjunto de hipótesis que hemos recogido en el apartado 4.3.

Posteriormente hemos procedido al diseño de la investigación en el apartado 4.4, seleccionando como instrumento de medida el cuestionario por considerar que es el más adecuado para resolver nuestro problema de investigación. Dentro del diseño de la investigación hemos definido los distintos constructos, los indicadores observables y las escalas de medición para finalizar elaborando nuestro cuestionario tal y como se recoge en el Apéndice B. Cuestionario sobre capacidad emprendedora y perfil de valores. El cuestionario fue enviado de manera on-line a la persona de contacto con SPRI (Agencia Vasca para la promoción industrial, dependiente del Gobierno Vasco), solicitándole el reenvío de la encuesta a las personas con rol de dirección o pertenecientes al comité de dirección. El cuestionario ha sido enviado junto con una carta de presentación como puede verse en el Apéndice A. Carta de presentación del estudio.

Una vez diseñada la investigación se procedió al trabajo de campo para la obtención de datos. Con los datos obtenidos hemos realizado el análisis descriptivo de la muestra así como la validación de las escalas utilizadas. Nuestra muestra la componen 275 registros, uno por persona líder. En el apartado 4.5. recogemos en primer lugar los pasos que hemos seguido para la obtención de los datos válidos, posteriormente describimos las características, tanto personales como de las organizaciones, de la muestra y finalmente, como acabamos de indicar, hemos procedido también a la validación de las escalas.

Por último en el apartado 4.6. hemos desarrollado el modelo de ecuaciones estructurales que, recogiendo el modelo teórico elaborado, nos ha permitido analizar las relaciones entre las variables y contrastar las distintas hipótesis formuladas. Para ello primero hemos construido el modelo de medida, posteriormente hemos validado el modelo de medida y finalmente hemos valorado el modelo de estructuras de relación.

A continuación explicaremos nuestras conclusiones del modelo de ecuaciones estructurales planteado, tanto de la validación del modelo de medida como de la valoración de las estructuras de relación. En primer lugar, cabe destacar el buen grado de ajuste que presenta el modelo ($GoF=0,66$), así como su capacidad predictiva ($Q^2=0,404$), si bien es cierto que el modelo teórico ha sufrido algunas modificaciones que a continuación comentaremos.

En cuanto a la validación del modelo de medida, uno de los constructos de partida no ha podido ser modelizado, el constructo Disponibilidad de tiempo que ha sido

descartado inicialmente por presentar una baja fiabilidad. Algunas variables han sido modelizadas y descartada posteriormente en versiones más avanzadas del modelo, como es el caso del sector de actividad o la experiencia del líder tanto en la organización como en posiciones de liderazgo, ya que han evidenciado un mal comportamiento.

El constructo Cultura Emprendedora ha sido inicialmente definido como un constructo de segundo orden reflectivo con dos dimensiones; Cultura Orientada a Personas y Manera de Competir (ver Figura 4.28). Sin embargo en comparación con versiones preliminares del modelo, ha resultado tener un mejor comportamiento en la varianza explicada considerar a ambas dimensiones como dos constructos independientes.

En lo que respecta al modelo de relaciones, se demuestra la relación entre ambas dimensiones, organizacional y personal, y la Orientación Emprendedora. Esto permite afirmar que la Orientación Emprendedora no solo se explica por factores organizacionales, sino que la dimensión personal también explica parte del fenómeno. Se evidencia también la mayor importancia de la dimensión organizacional versus la dimensión personal en la Orientación Emprendedora. Esto nos lleva a concluir que los valores personales de los líderes también cuentan en la Orientación Emprendedora, aunque la dimensión organizacional, es decir, la Estrategia Emprendedora, la Organicidad, el Apoyo de la Dirección y la Manera de competir, tiene mayor influencia.

En cuanto a las variables organizacionales también se evidencia que la mayor influencia sobre el comportamiento emprendedor lo ejerce la Manera de competir. Cuando la empresa compite de manera agresiva y proactiva, es rápida y lucha por ser líder y dominar el mercado y actúa de manera cooperativa, existe un mayor comportamiento emprendedor que cuando compite pasiva y reactivamente, lenta y sin ambición de ser líder ni de cooperar.

En segundo lugar, también ejerce una gran influencia la Estrategia Emprendedora. Es decir, que la empresa defina una estrategia basada en el desarrollo de nuevos productos y nuevos servicios y que además elabore la estrategia operativa sobre cómo realizar la aportación de ideas, como valorar los nuevos negocios y como hacer seguimiento de ellos. En otro orden pero ejerciendo menor influencia están el Apoyo de la Dirección al emprendimiento así como la Organicidad.

Por otro lado el modelo pone de relieve las estrechas relaciones entre los factores organizacionales: Estrategia, Organicidad, Sistema de Recompensa, Apoyo de la Dirección, lo que lleva a pensar que todos ellos encierran un constructo latente que define a la organización y que está muy relacionado con el comportamiento emprendedor. Bien podría considerarse como una capacidad distintiva de la organización que le permite tener una mayor Orientación Emprendedora, es decir la capacidad emprendedora de la organización. Esta conclusión merecería ser analizada en profundidad.

Otras cuestiones que nuestro modelo pone en evidencia es la no importancia de las características de la organización, como el tamaño o el sector de actividad, en el comportamiento emprendedor de una organización. Por lo que podemos afirmar que la Orientación Emprendedora tiene más que ver con la dimensión organizacional que con otras características morfológicas como el tamaño, o externas como el mercado en el que opera.

En lo que respecta a la dimensión individual el modelo refleja la importancia de la dimensión individual. Por otro lado, también refleja qué valores se relacionan con la Orientación Emprendedora. El valor individualista relacionado con la Orientación

Emprendedora es la Estimulación o experimentación de cambios en la vida, lo que es coherente con la innovación que es uno de los aspectos de la Orientación Emprendedora. No podemos decir que haya relación con otros valores individualistas de modo que aparentemente no existe una supremacía de estos valores en el perfil de la persona líder en la empresa emprendedora. Por otro lado, en relación a los valores colectivistas no se soporta la no relación de estos valores con la Orientación Emprendedora, con lo que hay evidencias de que tengan alguna influencia en la Orientación Emprendedora, al menos valores como la Benevolencia que supone actuar por el bien del grupo, la Conformidad o actuación de acuerdo a las normas y la Seguridad (en sentido negativo). El caso de la Seguridad se explica dado que la Orientación Emprendedora implica la adopción de riesgos, por tanto aquellas personas que valoran menos su seguridad están más dispuestas a asumir riesgos. Sin embargo sí podemos concluir la no relación entre el Universalismo y la Orientación Emprendedora. A la vista de todo ello, estas evidencias están alineadas a las de Morris, Avila y Allen (1993) que avalan la coexistencia de ambos valores individualistas y colectivistas entre los líderes de empresas emprendedoras.

En cuanto a las características personales el modelo de relaciones pone de relieve la importancia del sexo y la edad, de modo que las mujeres perciben una mayor Orientación Emprendedora de su empresa que los hombres y, por edad, las personas jóvenes perciben mayor Orientación Emprendedora de sus empresas que las personas de más edad, sin embargo no existen evidencias de que el nivel de estudios sea relevante ni tampoco la experiencia en la empresa o la experiencia como líder.

4.8. BIBLIOGRAFÍA

- Behling, O., & Law, K. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments. Problems and Solutions*. (vol.133). Sage Publications Inc.
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 11, 155-180.
- Block, Z., & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate venturing : Creating new business within the firm*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Chakravarthy, B., & Lorange, P. (2007). *Profit or growth? : Why you don't have to choose*. Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (Lawrence Erlbaum Associates ed., pp. 295-336). Mahwah, NJ, USA:
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677-702. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- European Observatory for SMEs. (1997). *Fifth annual report EIM*. Zoetermeer.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.

- Ferrando, P., & Lorenzo, U. (1998). *Análisis factorial: Tratamiento informatizado de datos*. Barcelona: Mason.
- Gouveia, V., Clemente, M., & Vidal, M.A. (1998). El cuestionario de valores de Schwartz (CVS): propuesta de adaptación en el formato de respuesta. *Revista de Psicología Social*, 13(3), 463-469. doi:10.1174/021347498760349715.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Stadter, G. (1982). Functional importance and company performance: Moderating effects of grand strategy and industry type. *Strategic Management Journal (Pre-1986)*, 3(4), 315.
- Honig, B. (1998). What determines success: Examining the human, financial and social capital of jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 371-394.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59. doi:10.1016/j.bushor.2006.06.002
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(4), 49-58.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Morales, P. (2007). Estadística aplicada a las ciencias sociales. la fiabilidad de los tests y escalas.
- Moriano, J. A. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *Anales De Psicología*, 25(2), 277-287.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2009). *Draft users manual: Proper use of the Schwartz value survey, version 14 january 2009, compiled by Romie F. Littrell*. Auckland, New Zealand: Centre for cross cultural comparisons, <http://www.crossculturalcentre.homestead.com>.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. doi:10.1037/0022-3514.53.3.550
- Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38(3), 230-255.

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling . *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205. doi:10.1016/j.csda.2004.03.005

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.

III.

Conclusiones

III. Conclusiones

1. Conclusiones de la tesis
2. Limitaciones de nuestro estudio
3. Futuras investigaciones
4. Bibliografía

III. Conclusiones

En este capítulo se exponen las principales conclusiones alcanzadas como resultado del trabajo realizado tanto en la revisión de la literatura y definición del marco teórico, como en nuestra investigación empírica. También a lo largo de este capítulo llevaremos a cabo un contraste de los objetivos que nos hemos propuesto en este trabajo y su grado de consecución.

Las conclusiones alcanzadas pensamos que pueden ser de interés para la academia y también para las personas que dirigen empresas u organizaciones que deseen generar más emprendimiento corporativo. Tal y como recogemos en la parte I. Introducción de esta tesis, nuestro trabajo pretende ayudar a las empresas y a los agentes a saber cómo y qué hacer para desarrollar más emprendimiento.

Finalmente se recogen las principales limitaciones que presenta nuestro estudio así como las líneas, para futuras investigaciones que se abren después de este trabajo.

1. Conclusiones

Hemos estructurado las conclusiones en tres apartados; en primer lugar exponemos las conclusiones obtenidas del trabajo de tesis, tanto del análisis del marco teórico como empírico, después comentaremos la aportación de nuestro trabajo a la academia y por último extraemos conclusiones que pueden servir de recomendaciones para las empresas u organizaciones que desean generar comportamiento emprendedor.

1.1. Conclusiones del análisis

El objetivo fundamental de nuestra tesis, tal y como se recoge en la parte I. Introducción, es **analizar la importancia de los factores individuales versus organizacionales en la orientación emprendedora de las empresas y determinar si existe algún patrón de valores entre las personas directivas de estas empresas relacionado con dicha orientación emprendedora.**

Este objetivo general se descompone en 9 objetivos específicos, tal y como se muestra en la Figura I.2 Líneas de investigación y objetivos de nuestra parte I. Introducción de esta tesis y que a continuación contrastaremos.

Objetivo 1. Delimitar el concepto de emprendimiento corporativo en la actualidad y el de orientación emprendedora.

El cumplimiento de este objetivo ha permitido definir el marco conceptual de esta tesis, abordar el concepto de emprendimiento organizacional o corporativo y revisar las distintas aportaciones de la literatura para clarificar qué se entiende por emprendimiento dentro de la empresa y qué se entiende por empresa emprendedora.

También hemos revisado el concepto de orientación emprendedora y los distintos instrumentos de medición utilizados para medirla a lo largo de la literatura. Todo ello se recoge en el Capítulo 1.

Las preguntas de investigación a las que hemos dado respuesta han sido: ¿qué se entiende por emprendimiento dentro de la empresa? y ¿cuándo calificar a una empresa como emprendedora?

Las conclusiones alcanzadas se resumen a continuación:

- El emprendimiento corporativo es un fenómeno complejo y multidimensional, sobre el que no existe consenso en su definición.
- El emprendimiento corporativo está muy relacionado con la ventaja competitiva de la empresa y la innovación, siendo considerado hoy en día el auténtico motor económico.
- La actividad de emprendimiento puede organizarse de muy diversas maneras, como una nueva unidad de negocio o como una empresa independiente.
- Consideramos como emprendimiento corporativo toda actividad o proceso dentro de la empresa que suponga la movilización de recursos para crear algo nuevo con motivo de una oportunidad de negocio nueva, y con el objeto de crear valor. El resultado de esta actividad puede ser muy variado en extensión y en complejidad.
- El emprendimiento en la empresa es considerado un comportamiento organizacional, de modo que la empresa emprendedora es aquella que posee un comportamiento emprendedor. La literatura conviene ampliamente en denominar a este comportamiento *Orientación emprendedora*.
- Los factores internos que afectan a la orientación emprendedora de la empresa se agrupan en torno a dos ejes o dimensiones: la dimensión organizacional y la dimensión personal. La dimensión organizacional recoge factores acerca de cómo se organiza la empresa; cuál es su estrategia, su organicidad, cómo percibe y premia a sus trabajadores, el apoyo que ofrece la dirección, la disponibilidad de tiempo y cómo compite en el mercado. El segundo eje es la

dimensión individual que recoge factores acerca de las características personales de sus líderes y los valores que les mueven a comportarse de manera emprendedora.

La aportación al conocimiento es la recopilación de la literatura en torno al concepto de emprendimiento corporativo y sus distintas manifestaciones, así como en relación al concepto de orientación emprendedora y las diferentes herramientas de medición utilizadas.

Objetivo 2. Identificar las variables organizacionales que afectan a la orientación emprendedora.

El cumplimiento de este objetivo ha permitido identificar y seleccionar las variables que dentro de la dimensión organizacional afectan al comportamiento emprendedor de la empresa y por tanto nos ayudan a definirla o elaborar su perfil como organización. También hemos identificado otras características organizacionales que pueden afectar a dicho comportamiento emprendedor.

Este objetivo se recoge en el Capítulo 2, donde se da respuesta a la preguntas de investigación: ¿cuáles son las variables organizacionales que afectan a la orientación emprendedora?

A lo largo del trabajo desarrollado en el Capítulo 2 hemos podido disertar acerca de las diferentes variables organizacionales que afectan al emprendimiento alcanzando las siguientes conclusiones sobre el marco teórico:

- Una de las variables organizacionales que define a la empresa emprendedora es la **estrategia emprendedora**. La estrategia emprendedora a nivel corporativo es aquella que tiene como objeto global la expansión, el crecimiento, el desarrollo de nuevos productos o servicios. A nivel funcional es la que tiene un despliegue funcional en el proceso de emprendimiento. Esta estrategia funcional permite tener clara la gestión de los recursos que se hará por parte de quien lidere el proceso de emprendimiento (la dirección de Innovación y Emprendimiento usualmente), saber cómo se va a abordar la búsqueda de oportunidades, cómo se van a evaluar las oportunidades o cuándo se considerarán interesantes para decidir seguir adelante con ellas. Cuestiones como por ejemplo cómo estructuraremos los nuevos negocios, de quién dependerán y qué reportarán, además de cuáles serán los criterios por los que evaluaremos su progreso y por tanto adoptaremos decisiones.
- Otra de las variables que la literatura conviene en señalar que define a la empresa emprendedora es la **organicidad**. La organicidad es una característica de la estructura organizativa que se caracteriza por tener pocos niveles jerárquicos y estructuras modulares, un alto nivel de delegación y de descentralización. En la estructura orgánica la división de la tarea no está claramente definida habiendo espacio para la comunicación, el intercambio y los mecanismos de colaboración. Según la literatura la empresa emprendedora tiende a organizarse de un modo orgánico en lugar de mecánico.
- Entre otras variables del entorno organizacional que pueden definir a la empresa emprendedora se encuentra también el **tiempo disponible** que la empresa ofrece a sus empleados para dedicarlo a tareas relacionadas con el emprendimiento, tareas como la búsqueda de oportunidades, la innovación, la creatividad o el desarrollo de nuevas ideas o nuevos productos.

- Otra de las variables identificadas como determinantes de la empresa emprendedora es el **sistema de recompensa**. En la empresa emprendedora el sistema utilizado para reconocer a sus empleados alienta a la consecución de resultados y a su vez premia el intento a pesar del error.
- Una de las variables más identificativas de la empresa emprendedora es el **apoyo que ofrece la dirección** al proceso emprendedor. El deseo de la dirección de estimular las actividades emprendedoras, motivar a las personas de sus equipos a asumir riesgos, el compromiso de recursos o conseguir apoyo financiero para los proyectos son rasgos de un estilo de liderazgo que apoya el emprendimiento.
- Así mismo se concede un papel esencial en la empresa emprendedora a la cultura. La **cultura organizacional** en la empresa emprendedora es primeramente una cultura orientada a las personas, es decir, aquella en la que las personas son el eje fundamental para crear valor diferencial. Sin embargo no solo basta con este aspecto, la empresa emprendedora se caracteriza por adoptar una cultura basada en la competición en el mercado. Es agresiva y proactiva, lidera y domina su mercado y es rápida ofreciendo respuestas al mercado.
- Se reconocen en la literatura algunas características de la organización que pueden afectar al comportamiento emprendedor, como son: el tamaño de la empresa, el mercado en el que opera, local o internacional, y que condiciones le ofrece de dinamismo, heterogeneidad y hostilidad.

Objetivo 3. Identificar los valores de la persona-líder que más se relacionan con la orientación emprendedora

A lo largo del Capítulo 3 hemos llevado a cabo una revisión de la literatura que nos ha permitido alcanzar este objetivo. Con este objetivo se da respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿qué valores del líder se relacionan con la orientación emprendedora?

Las conclusiones alcanzadas son:

- La literatura sobre los antecedentes del comportamiento emprendedor se sitúa en la existencia de ciertos rasgos comunes entre los emprendedores, como: autonomía, necesidad de logro, o locus de control interno, para explicar el comportamiento emprendedor. Sin embargo, hoy en día se considera que el emprendimiento es un comportamiento planificado en respuesta a un proceso cognitivo ante una situación determinada. Conjugando ambos enfoques podemos concluir que la persona, que posee rasgos emprendedores, ante una determinada situación en su vida, realiza un proceso de decisión que culmina en la intención de emprender y que en este proceso de decisión juegan un papel relevante los valores individuales
- Los valores, que son creencias troncales en el individuo, ejercen de antecedentes del comportamiento, de manera que si un valor es importante en nuestra escala de valores, nos predispone a actuar de esa manera. Por ello, partiendo de que la orientación emprendedora es una manera de medir el comportamiento emprendedor, podemos decir que está relacionada con determinados valores individuales como antecedentes de la conducta.

- Las investigaciones sobre qué valores del individuo guardan relación con el comportamiento emprendedor son aún escasas en la literatura. Sin embargo el estudio de los valores en relación a la conducta es un campo en el que cada vez existe mayor interés. Los estudios existentes en relación a los valores y el emprendimiento se refieren mayoritariamente al emprendimiento individual, fuera de la organización (Moriano et al., 2001; Azanza, Campos y Moriano, 2012; Eléxpuru, Villardón y Yániz, 2013).
- En los estudios existentes en torno al emprendimiento a título individual, se evidencia la relación entre el emprendimiento y los valores de tipo individualista, es decir aquellos que tratan de satisfacer necesidades propias del individuo, como la estimulación, el hedonismo, autodirección, el poder o el logro, no encontrándose relación con los valores de tipo colectivista, aquellos que tratan de satisfacer necesidades del individuo dentro del grupo.
- En el ámbito del emprendimiento corporativo los trabajos sobre los valores y el comportamiento emprendedor apenas existen, aunque algunos autores encuentran que en el emprendimiento en la empresa existe un punto óptimo de equilibrio entre los valores individualistas y los colectivistas (Morris, Avila y Allen, 1993).

Objetivo 4. Medir la Orientación emprendedora, percibida por los propios líderes, de empresas vascas que desarrollan innovación.

Sobre este objetivo se da cuenta a lo largo del Capítulo 4, en el que damos respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la orientación emprendedora de las empresas vascas que desarrollan innovación?

Nuestra principal conclusión a este respecto es:

- Las personas-líder de las empresas que innovan en el País Vasco, perciben a sus empresas como innovadoras y proactivas aunque no muy arriesgadas. Tal y como se recoge en la Tabla 4.44 de la distribución de frecuencias en las respuestas a la orientación emprendedora, los valores medios en los ítems sobre innovación y proactividad (que son 6 ítems) son superiores a 4 (valor central de la escala), excepto uno, mientras los ítems relacionados con la adopción de riesgos son todos inferiores a 4.

Objetivo 5. Medir las variables organizacionales de las empresas vascas que desarrollan innovación, corroborar las relaciones que existen entre ellas, y su relación con la orientación emprendedora.

El resultado del análisis empírico realizado en esta tesis permite alcanzar este objetivo. Dicho análisis se recoge a lo largo del Capítulo 4, en el que en relación a este objetivo damos respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿cuál de las variables organizacionales tiene mayor influencia sobre la orientación emprendedora? y ¿cómo perciben los líderes de empresas que desarrollan innovación en el País Vasco, las variables organizacionales?

Las conclusiones obtenidas del análisis en relación a este objetivo son:

- De todas las variables organizacionales que hemos estudiado en relación con la orientación emprendedora de las empresas vascas que desarrollan innovación, las que mayor influencia tienen en el comportamiento emprendedor

son la **cultura de competición** y la **estrategia emprendedora** (Tabla 4.97). Una cultura abierta, proactiva, más bien agresiva que pasiva y con ambición de liderazgo en el mercado es determinante en la orientación emprendedora. La cultura de competición se caracteriza por ser rápida y querer dominar el mercado pero también por buscar la cooperación. Por otro lado, una estrategia emprendedora es determinante en el comportamiento emprendedor. No solo una estrategia corporativa enfocada al desarrollo de nuevos productos y servicios o al desarrollo de nuevos mercados sino también una estrategia funcional que defina cómo abordar el proceso de generación de ideas, cómo financiar o diseñar los nuevos negocios, o cómo evaluar y controlar el lanzamiento de nuevos negocios.

- En un segundo nivel de influencia se encuentra la **organicidad**. Una estructura que permita adaptarse a las circunstancias cambiantes, no aferrarse a los procedimientos sino a la voluntad de que las cosas salgan adelante y una mayor flexibilidad en la asunción de funciones, en relación a lo que se requiera en cada momento, son aspectos que tiene en cuenta la estructura orgánica.
- En tercer lugar de importancia se encuentra el **apoyo explícito de la dirección**. Entre los aspectos que recoge el apoyo de la dirección se encuentran aquellos relacionados con la motivación y estimulación a las personas a tomar riesgos calculados, proponer ideas y al apoyo que se les da así como a la implicación de la alta dirección en dichos procesos, aunque también se refiere a la dotación de recursos económicos.
- La **cultura orientada a personas**, así como el reconocimiento explícito o **sistema de recompensa** no se relacionan ni positiva ni significativamente con la orientación emprendedora, en el caso de las empresas vascas que desarrollan innovación.
- Todas las variables organizacionales estudiadas en el caso de las empresas vascas que desarrollan innovación como, estrategia, organicidad, sistemas de recompensa, apoyo de la dirección, cultura orientada a personas y manera de competir, están relacionadas fuertemente entre sí. A esta conclusión llegamos después de contrastar las hipótesis de detalle de la hipótesis H2 (ver Tabla 4.106). Ello nos lleva a concluir que todas ellas forman un constructo latente, en nuestro estudio (variables organizacionales), que se relaciona con el comportamiento emprendedor de forma muy estrecha. Dicho constructo representa un grupo de características que si posee la organización le otorga una capacidad diferenciadora; la de poseer un mayor comportamiento emprendedor, por lo que bien podríamos llamarlo *Capacidad Emprendedora*. Consideramos que la validación de ese constructo podría ser abordada en trabajos futuros.

Objetivo 6: Medir los valores de los líderes de las empresas del País Vasco que desarrollan innovación

También el análisis empírico realizado en esta tesis ha permitido alcanzar este objetivo. A lo largo del Capítulo 4 damos cuenta del mismo. En el que en relación a este objetivo damos respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los valores de los líderes en las empresas del País Vasco con mayor orientación emprendedora?

Las conclusiones obtenidas del análisis en relación a este objetivo son:

- Los valores que se han encontrado relacionados con la orientación emprendedora son: la Estimulación, Benevolencia, Conformidad y Seguridad (este último en sentido negativo).
 - En nuestro análisis empírico aplicado a las empresas que desarrollan innovación en la CAPV, el único valor de tipo individualista que se ha encontrado en relación con el comportamiento emprendedor es la estimulación, mientras valores de tipo colectivista como la benevolencia, conformidad y seguridad (éste último en sentido negativo) también se encuentran relacionados con el comportamiento emprendedor en estas empresas. A esta conclusión llegamos después de testear nuestras hipótesis sobre valores (*H3apoder*, *H3alogro*, *H3aestim*, *H3aautod*, *H3buniver*, *H3bbenev*, *H3bconf* y *H3bsegur*) como se recoge en la Tabla 4.103 del Capítulo 4. La estimulación, en tanto que representa el entusiasmo, la emoción por realizar cosas diferentes, aceptar la variedad y el cambio, guarda una estrecha relación con la orientación emprendedora, como era de esperar por su relación con la innovación. Por otro lado, en nuestro análisis se evidencia la presencia de valores colectivistas en contra de lo esperado, lo que se puede asociar a la dimensión colectiva el emprendimiento corporativo, a diferencia del emprendimiento individual. Valores como la benevolencia, que se refiere a la necesidad de afiliación, de sentir que las personas de nuestro entorno están bien, se enmarcan en el ámbito de la auto-transcendencia, dándole un sentido colectivo al comportamiento emprendedor en la organización.
 - Por todo lo comentado anteriormente, se han encontrado indicios de que los patrones de valores no son los mismos para la persona-líder dentro de la empresa emprendedora que para el emprendedor que emprende a título individual. En el caso de la persona líder existen tanto valores individualistas como la estimulación, como valores colectivistas como la conformidad y la benevolencia, mientras que según la literatura en el perfil del emprendedor a título individual existe más presencia de valores individualistas.
- Los valores encontrados como principios guía de las personas-líderes de las empresas que desarrollan innovación en el País Vasco en orden de mayor a menor importancia son los siguientes:

Tabla III.1 Valores puntuados como más importantes

Valor (ítem)	Media	Valor (índice)
V1_SEGFAM	8,06	Seguridad
V2_RESPON	7,90	Benevolencia
V2_LEAL	7,67	Benevolencia
V2_HONEST	7,64	Benevolencia
V2_CAPAZ	7,46	Logro
V1_IGUALDAD	7,43	Universalismo
V1_LIBERTAD	7,39	Autodirección
V2_MABIERTA	7,30	Universalismo
V2_INDEP	7,15	Autodirección
V2_ELEGIR	7,11	Autodirección
V2_UTIL	7,05	Benevolencia
V1_EDUCAC	7,04	Conformidad

Fuente: Elaboración propia

Es destacable que entre estos doce valores considerados como muy importantes (puntuación¹ > 7, de 1 a 9) existen cuatro de ellos que se refieren al valor de benevolencia, en el marco de valores de Schwartz, y tres de ellos a la autodirección. El valor más importante es la seguridad familiar. Es importante también comentar que la benevolencia ha sido encontrada como significativa en relación al comportamiento emprendedor (ver Tabla 4.103 hipótesis *H3bbenev*), no así la autodirección. La benevolencia surge de la necesidad de mantener el bienestar del grupo. Crear relaciones positivas y satisfacer la necesidad de afiliación dentro del grupo social se revela en relación con una conducta emprendedora. Todo ello guarda un especial sentido en nuestro entorno cultural en el que la empresa se siente un órgano muy próximo y necesario para nuestro sistema de bienestar y donde existe la cultura de compartir el beneficio generado, cultura que se plasma en sistema empresarial cooperativo muy arraigado en la CAPV.

Por otro lado cabe destacar que algunos de estos valores como logro, benevolencia, universalismo o autodirección también guardan relación con los valores del recorrido emprendedor de Hall-Tonna, según vimos en el Capítulo 3 (ver Tabla 3.5).

- Los valores encontrados menos importantes en la escala de valores de estas personas-líderes de las empresas innovadoras del País Vasco son los siguientes:

Tabla III.2 Valores puntuados como no importantes

Valor (ítem)	Media	Valor (índice)
V1 BELLEZA	4,99	Universalismo
V1 TRADIC	4,75	Tradición
V1 SEGURID	4,35	Seguridad
V1 AUTORI	4,22	Poder
V2 AUTOIND	3,57	Hedonismo
V2 DEVOT	3,20	Tradición
V1 PODER	3,04	Poder

Fuente: Elaboración propia

En este caso siete valores son considerados como no importantes (puntuación <5, de 1 a 9). Entre estos valores considerados menos importantes destacar que dos son relacionados con la tradición y dos de ellos con el poder. Ninguno de estos valores ha sido encontrado significativamente relacionado con el comportamiento emprendedor. El valor considerado menos importante es el poder.

Objetivo 7: Explorar otras variables que afecten a la orientación emprendedora.

A lo largo de nuestro análisis, recogido en el Capítulo 4, también hemos podido cumplir este objetivo que pretende dar respuesta a dos preguntas de investigación: ¿existen otras variables personales que condicionan los valores que motivan la conducta y por tanto condicionan la orientación emprendedora? y ¿existen otras variables del entorno como el tamaño de la empresa o el sector de actividad que condicionen a las variables organizacionales y, por tanto, condicionen la orientación emprendedora?

¹ Como ya comentamos en el Capítulo 4, la puntuación original del cuestionario, de -1 a 7, ha sido convertida en positiva de 1 a 9 de cara al tratamiento de los datos.

En cuanto a las variables personales, hemos utilizado, para la categorización de los datos de nuestra muestra, características personales como son: la edad, el sexo, el nivel de estudios, la experiencia en la empresa y la experiencia como líder. Se han encontrado relaciones entre algunas de estas variables personales en las empresas vascas que desarrollan innovación, como se describe en el apartado 4.5.3 Análisis descriptivo de la muestra del Capítulo 4, en que llevamos a cabo el proceso de exploración.

Las conclusiones obtenidas del análisis en relación a este objetivo son:

- Las mujeres líderes en las empresas vascas que desarrollan innovación presentan edades inferiores a los hombres líderes, así como menor tiempo de experiencia como líderes.
- Las mujeres líderes perciben a sus empresas con mayor orientación emprendedora que los hombres líderes.
- La edad de quien lidera guarda relación negativa con la orientación emprendedora de su empresa, en las empresas vascas que desarrollan innovación. Así, las personas líderes de más edad perciben a sus empresas con menor orientación emprendedora que las jóvenes.

En cuanto a las características organizacionales también hemos utilizado algunas variables de categorización, como son: los años de internacionalización, el tamaño o el sector. Algunas de estas variables han sido encontradas relacionadas entre sí, en el proceso de exploración, como se describe en el apartado 4.5.3 Análisis descriptivo de la muestra del Capítulo 4.

Las conclusiones obtenidas del análisis en relación a este objetivo son:

- Las empresas vascas que desarrollan innovación que son más grandes poseen mayor grado de internacionalización que las pequeñas.
- El tamaño de la empresa no guarda relación con la orientación emprendedora.
- El grado de internacionalización tampoco guarda relación con la orientación emprendedora.

Objetivo 8: Medir la importancia de la dimensión organizacional versus la dimensión personal.

Este objetivo también ha sido alcanzado como producto de nuestro análisis empírico y se recoge a lo largo del Capítulo 4. Con él damos respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿qué ejerce más influencia en la orientación emprendedora las variables organizacionales o la dimensión personal?

Las conclusiones obtenidas del análisis en relación a este objetivo son:

- La dimensión organizacional influye positivamente en la orientación emprendedora, como se desprende del contraste de la hipótesis H1 (Tabla 4.99). Es decir la manera en que la empresa se organiza; estrategia y cultura compartida, la organicidad o el apoyo explícito de la dirección, constituyen una dimensión determinante para un comportamiento emprendedor.

- La dimensión personal influye positivamente en la orientación emprendedora, como también hemos comentado en el contraste de la hipótesis H3 (Tabla 4.99). Los valores personales de las personas que lideran explican el comportamiento emprendedor de la organización. Por lo que podemos concluir que no solo es importante la dimensión organizacional, sino también los individuos que lideran y su sistema de valores individual.
- La dimensión organizacional tiene mayor influencia que la personal en el comportamiento emprendedor de la empresa. Esta conclusión se deriva del contraste de la hipótesis H4 (Tabla 4.99). Ello nos permite decir que si bien el perfil de las personas que lideran explica parte del comportamiento emprendedor de la empresa, tiene mayor importancia la manera en que la empresa se organiza; su estrategia, cultura de competición, organicidad o el apoyo explícito de la dirección.

Objetivo 9. Realizar una propuesta de cómo desarrollar la orientación emprendedora

Este objetivo se alcanza después de la reflexión y la extracción de las conclusiones finales realizadas en este apartado. Con este objetivo pretendemos dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿cómo podemos desarrollar la orientación emprendedora de la organización?

Para ello hemos elaborado en este capítulo una serie de recomendaciones que se describen a continuación en el apartado 1.3. Recomendaciones para la gestión empresarial.

1.2. Aportación académica

Nuestra intención inicial en esta tesis, en cuanto a la aportación al conocimiento en el ámbito del emprendimiento corporativo, ha sido por un lado corroborar la importancia de los factores organizacionales en el comportamiento emprendedor, por otro lado evaluar la importancia del perfil de la persona-líder frente a los factores organizacionales en ese comportamiento emprendedor y, en tercer lugar, determinar cuáles son los valores más presentes entre las personas de los equipos directivos de las empresas emprendedoras.

Como resultado del trabajo realizado, a continuación relacionamos lo que a nuestro entender constituyen las principales contribuciones al emprendimiento corporativo como ámbito de conocimiento.

En primer lugar la definición de un marco conceptual y un modelo de análisis que integra dos dimensiones, la organizacional y la individual. A lo largo de la literatura sobre emprendimiento corporativo es frecuente la utilización de marcos conceptuales que parten de la dimensión organizacional (Covin & Slevin, 1991; Covin, 1991; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Ireland, Kuratko, & Covin, 2003; Kuratko, Montagnon, & Hornsby, 1990; Miller & Friesen, 1982; Slevin & Covin, 1990; Zahra & Covin, 1995). En todos ellos, las variables de estudio se corresponden con factores organizacionales que responden a la dimensión grupal. Sin embargo, a lo largo de la literatura se reconoce que el emprendimiento es sobre todo una cuestión individual (Wennekers & Thurik, 1999) donde las características del individuo cuentan. Algunos modelos y autores apuntan a la consideración de los factores personales (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983), sin embargo no se realizan análisis empíricos sobre ellos en los que se

evidencia la importancia de estos factores. Más aún, no hemos encontrado en la literatura evidencias empíricas que contrasten la importancia de unos factores frente a otros (organizacionales versus personales).

Creemos que nuestro trabajo aporta la visión conjunta de ambas en un mismo modelo de análisis, permitiendo evaluar la influencia de una y otra en el comportamiento emprendedor de la organización. Por otro lado, esta visión multidimensional permite conciliar dos áreas de conocimiento académico hasta el momento muy diferenciadas: el ámbito de la gestión estratégica o empresarial y el ámbito psicológico o sociológico del comportamiento humano, lo que finalmente está muy ligado en la vida empresarial.

En segundo lugar, nuestra investigación aborda la influencia de las distintas variables organizativas. En este sentido se ponen de relieve las relaciones entre las distintas variables organizacionales y la orientación emprendedora, lo que permite confirmar la influencia de estas variables ya descritas en la literatura.

En tercer lugar se evidencian fuertes relaciones de todas las variables organizacionales entre sí. Esto permite apuntar la existencia de un nuevo constructo en el ámbito del emprendimiento corporativo, que más bien hace referencia a las capacidades internas de la organización que le permiten tener un comportamiento emprendedor. Por ello podría denominarse como *Capacidad Emprendedora*. Nuestro planteamiento permite reforzar algunas líneas de pensamiento recientes en la academia que enfocan el emprendimiento corporativo desde la óptica de las capacidades dinámicas empresariales (Abdelgawad, Zahra, Svejnova, & Sapienza, 2013), íntimamente relacionadas con la ventaja competitiva.

En cuarto lugar nuestro enfoque parte de los valores individuales o motores guía de actuación en la vida para elaborar el perfil personal del líder. La perspectiva de los valores ha sido poco utilizada en la investigación en el ámbito empresarial y en relación al ámbito del emprendimiento existen pocos trabajos. Los estudios existentes a este respecto se centran en el emprendedor a título individual, no al emprendedor corporativo. Sirvan de ejemplo los estudios de (Morris, Avila, & Allen, 1993) o los de (Moriano, Trejo, & Palací, 2001) o (Azaña, Campos, & Moriano, 2012) cuyas evidencias permiten afirmar que los valores son indicadores positivos de la intención emprendedora. El interés en la investigación por el estudio de los valores en general y de su relación con el emprendimiento corporativo en particular, como antecedentes de la conducta, es cada vez mayor y en ese sentido nuestro trabajo pretende realizar una aportación al mayor conocimiento en esta línea de investigación.

Nuestro trabajo pone de relieve las relaciones entre los valores y la orientación emprendedora. Por ello podemos decir que en quinto lugar nuestra aportación al cuerpo de conocimiento del emprendimiento corporativo es proporcionar evidencias de las relaciones entre determinados valores individuales de la persona-líder y la orientación emprendedora como son: la estimulación, la benevolencia, la conformidad y la seguridad, esta última en sentido negativo.

Así mismo, en relación a este tema y en sexto lugar, nuestra investigación también realiza una aportación más en el uso de la escala de Schwartz y en particular en el ámbito empresarial. Tras la utilización de la escala, podemos confirmar que se cumple el modelo del autor y se demuestra la *Teoría del círculo motivacional*, lo que contribuye a contrastar la robustez del modelo.

En séptimo lugar el instrumento de medida utilizado ha resultado validado. Se ha demostrado la fiabilidad y validez de los ítems, mediante el alfa de Cronbach y el análisis factorial. Posteriormente ha sido validado el modelo de medida y el modelo estructural.

1.3. Recomendaciones

En este apartado queremos recoger algunas recomendaciones a las empresas acerca de cómo generar más orientación emprendedora en la organización, a la vista de las conclusiones alcanzadas, de modo que aquellas empresas que opten por este planteamiento emprendedor, como estrategia de crecimiento y competitividad, puedan prepararse adecuadamente y tener más garantía de éxito. No obstante cada compañía es diferente a las demás y ello la hace única, por tanto no existen fórmulas mágicas o verdades absolutas que ofrezcan garantía de éxito a todas las organizaciones. Por ello describiremos algunas líneas de actuación que a nuestro entender, y a la vista de los resultados de la investigación así como de las evidencias empíricas recogidas en la literatura, creemos que favorecen la actividad emprendedora. Es el juicio de las personas directivas, en definitiva, el que determinará su mejor aplicación o su encaje en la organización para la que trabajan.

Como resultado de nuestro análisis hemos concluido anteriormente la influencia de ambas dimensiones, organizacional e individual en la orientación emprendedora. También hemos evidenciado que existe relación entre algunos valores de la persona del líder y la orientación emprendedora de tal modo que cuando algunas tipologías de valores como son; la estimulación, la benevolencia y la conformidad están presentes en las decisiones y los comportamientos del líder, existe mayor orientación emprendedora. Así mismo ocurre con el valor seguridad pero en sentido negativo.

Según se deduce de nuestro análisis el perfil de valores de los líderes tiene relación con la orientación emprendedora, aunque ello no sea suficiente para explicar el comportamiento emprendedor en la organización. Las variables que componen la dimensión organizacional explican en gran medida este comportamiento emprendedor y configuran una manera de ser y actuar a la empresa, una capacidad diferencial. Pensamos que esta capacidad puede desarrollarse impulsando adecuadamente ciertos cambios en determinadas variables organizacionales como son: la estrategia, la organicidad, el apoyo de la dirección y la cultura en cuanto a la manera de competir, que guardan una estrecha relación con el comportamiento emprendedor de igual manera trabajando la dimensión personal a través de los valores de la persona-líder.

Lo que proponemos a continuación son acciones basadas en las conclusiones y orientadas a desarrollar esa capacidad, algunas de ellas parten de la dimensión organizacional y otras de la dimensión individual.

1.3.1. Desarrollo basado en la dimensión organizacional

a) Estrategia Emprendedora

Los motivos por los que una empresa decide emprender nuevos negocios son muchos; la madurez de su negocio actual, la necesidad de acometer otros objetivos o la mera supervivencia, son algunos de ellos (Block & MacMillan, 1993).

La definición de la estrategia es ya un indicador de la tendencia que marcará las decisiones de la empresa por ello la Estrategia Emprendedora ha sido definida por algunos autores como un importante predictor del comportamiento emprendedor en las organizaciones (Zahra, 1991). A la vista de la importancia que tiene la estrategia pensamos que definir la estrategia emprendedora adecuadamente es crucial para que la empresa sea emprendedora. Las recomendaciones que ofrecemos aquí son conclusiones derivadas de la investigación y de la revisión de la literatura.

Según lo que proponen Block y MacMillan (1993), una primera recomendación es considerar la distinción entre:

- La estrategia de la compañía (estrategia corporativa)
- La estrategia del proceso de emprendimiento (estrategia funcional)
- La estrategia de las nuevas empresas que se lanzarán

Es indudable que lo que marca los destinos de la compañía es la estrategia corporativa. Es de la empresa de donde saldrán los recursos para la actividad emprendedora y quien tendrá que soportar el impacto del lanzamiento de los nuevos negocios. La estrategia corporativa es la que marcará qué productos o mercados serán nuestro objetivo de negocio. Si la estrategia corporativa nos marca el crecimiento por desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados o la diversificación (Ansoff, 1965), necesitaremos definir una estrategia de emprendimiento corporativo. Si por el contrario nos encontramos ante una estrategia de reducción del negocio, abandono de productos o mercados o simplemente ante una estrategia de estabilidad como mantener el negocio en su dimensión actual, productos y mercados actuales, no necesitaremos una estrategia de emprendimiento corporativo.

Para ello se deberá reflexionar primeramente sobre lo que queremos conseguir con el emprendimiento:

- La regeneración de productos o mercados, diversificación (Ansoff, 1965) o
- La transformación empresarial (Chakravarthy & Lorange, 2007),
- La renovación estratégica o un cambio de dominio (Covin & Miles, 1999) o la reconstrucción del modelo operativo o
- El cambio de reglas del mercado (Schumpeter, 1934)

La elección del fin último que perseguimos marcará posteriores decisiones estratégicas como veremos a continuación.

Una vez entendido el propósito del emprendimiento corporativo debemos definir cómo queremos organizarlo, por ello en segundo lugar, la empresa que desee aumentar su comportamiento emprendedor debe tener definida su estrategia funcional de emprendimiento. Esto pasa por definir cómo será el proceso de emprendimiento y qué objetivos operativos tendrá, habida cuenta de la estrategia corporativa seleccionada.

Esto significa que será necesario decidir algunos aspectos como:

1. Cómo abordar el proceso de búsqueda de oportunidades ¿será la compañía agresiva o responsiva en la búsqueda de oportunidades?, ¿nos basaremos en nuestros productos/mercados para generar nuevos negocios o en nuestras capacidades? (Chakravarthy & Lorange, 2007) ¿crearemos ideas desde la propia organización? (Pinchot, 1985) o ¿estaremos vigilantes a ver lo que hacen otros emprendedores? ¿quiénes participarán en la búsqueda de oportunidades? ¿solo personas directivas o mandos intermedios o también empleados? ¿utilizaremos centros tecnológicos o desarrollamos innovación desde dentro?
2. Criterios para valorar las oportunidades (no los nuevos negocios), ocurre frecuentemente que los criterios para evaluar las oportunidades son muy restrictivos como si se tratara ya de un negocio en marcha. Esto hace que se produzca un estrangulamiento en el proceso de selección de oportunidades. No olvidemos que la oportunidad está rodeada de incertidumbre y por tanto si queremos tener todas las respuestas la estaremos condenando a morir. El

proceso de evaluación de un negocio debe ser más estricto cuanto más avanzado esta su gestación como resaltan Block y MacMillan (1993).

3. Cómo diseñaremos los nuevos negocios ¿crearemos alianzas con terceros o empresas propias?, ¿cuál será su estructura y posicionamiento? ¿será una nueva unidad de negocio o una empresa? (Burgelman, 1984), ¿queremos innovar o imitar? (Baumol, 1986) ¿a quién reportar?
4. Cómo financiaremos los nuevos negocios ¿crearemos un fondo de capital para invertir en los nuevos negocios? ¿intercambiaremos acciones? ¿tomaremos deuda? (Miles & Covin, 2002)
5. Cómo controlaremos y evaluaremos el nuevo negocio ¿qué tamaño tendrán los nuevos negocios? ¿hay un límite mínimo de potencial de negocio? ¿cuánto dinero pondremos? (Wollcott & Lippitz, 2007), ¿cuánto tiempo le daremos? ¿qué tasa de crecimiento esperamos? ¿cuáles serán sus hitos financieros? ¿cuál es el límite de perdidas? ¿de quién dependerá este nuevo negocio? ¿de la unidad de negocio o de la unidad gestora del emprendimiento? (Block & MacMillan, 1993)
6. Cómo gestionaremos todo el proceso de emprendimiento corporativo ¿crearemos una nueva unidad para ello o será responsabilidad de cada unidad de negocio? ¿o ambas? ¿utilizaremos aceleradores, lanzaderas e incubadoras externas o las crearemos internamente? ¿de quién o quienes dependerán los nuevos negocios? ¿quiénes participarán en la actividad emprendedora? ¿cuáles son sus objetivos? ¿cuáles serán los indicadores de medida de éxito (número de negocios lanzados, tamaño, participación de las personas, aprendizaje,...) ¿existirá una dotación corporativa para esta nueva unidad o se financiará por la unidad de negocio que soporta la oportunidad?

Definir el proceso de emprendimiento sentará las bases y criterios para desarrollar una actividad emprendedora más eficiente y ello contribuirá a una mayor actividad emprendedora.

Por último, en tercer lugar deberíamos definir la estrategia de la nueva empresa o el nuevo negocio. Corresponde al equipo de liderazgo de la empresa madre definir esta estrategia y nombrar o designar el equipo de la nueva empresa o unidad de negocio. La estrategia de la nueva organización creada deberá siempre estar alineada a la estrategia de la empresa madre, no a sus capacidades actuales sino a su visión de futuro (Block & MacMillan, 1993).

b) Organicidad

A lo largo de nuestra tesis hemos visto como de importante es la organicidad en el comportamiento emprendedor. Numerosos autores atribuyen a los factores organizacionales un papel importante en el emprendimiento corporativo (Covin & Slevin, 1991; Covin, 1991; Ireland, Covin, & Kuratko, 2009), algo que también hemos podido evidenciar en nuestro análisis.

Basándonos en estudios como el de Miles y Snow (1978) pensamos además que debe existir un buen encaje entre la estrategia y la estructura para generar mejores resultados en cuanto a emprendimiento corporativo. Pensamos que es importante resaltar este aspecto ya que en ocasiones las empresas no dan a la estructura la importancia debida y nos podemos encontrar con iniciativas que fracasan porque la

estructura no responde a la estrategia de la compañía. Por ello pensamos que antes de reflexionar sobre la estructura conveniente para generar orientación emprendedora es necesario hacerlo sobre la estrategia, pudiendo seguir las recomendaciones que hemos expuesto en el apartado anterior de este capítulo. Una vez definida la estrategia para el emprendimiento la empresa debe revisar si la estructura es capaz de sustentar esa estrategia y si le aportará más orientación emprendedora.

Hemos visto que la literatura otorga mayores posibilidades de éxito en actividades de emprendimiento o de innovación a aquellas empresas que poseen estructuras más orgánicas es decir; más planas, menos jerarquizadas y menos centralizadas, dado que aportan una flexibilidad a la empresa que le hace reorganizarse en función de la respuesta a dar al mercado. En ocasiones se encuentran ejemplos de estructuras orgánicas en empresas que trabajan en el ámbito del conocimiento (ingenierías, consultoras, empresas de salud...), pero en nuestro entorno macroeconómico también existen muchas empresas en el ámbito industrial ¿qué ocurre con la empresa del ámbito industrial?

La empresa industrial en el mundo real tiende a organizarse de un modo más jerárquico y centralizado, para poder garantizar la eficiencia en su proceso productivo, y en ocasiones esta es la clave para su ventaja competitiva. Sin embargo ante el reto del emprendimiento las empresas manufactureras se someten al dilema ¿cómo puedo ajustar mi arquitectura organizacional para hacerla más flexible, sin dejar de ser competitivo? A continuación daremos algunas claves que pueden ayudar a favorecer la arquitectura emprendedora tanto a la empresa industrial como a la empresa que trabaja con el conocimiento.

Como primera opción es interesante que la empresa se pregunte si es posible modificar la estructura para hacerla más orgánica. Cuando la empresa va creciendo su estructura se va haciendo más compleja y habitualmente va incorporando más niveles jerárquicos, lo que ayuda para dar respuesta a sus necesidades de control. Sin embargo esto la hace más rígida y sobre todo más costosa. También las estructuras tienden a convertirse en más definidas en términos de responsabilidad a medida que la empresa crece y los procesos van adquiriendo más complejidad, dejando pocos resquicios a la ineficiencia o la redundancia y generalmente tendiendo también a la centralización. Cuando la empresa se enfrenta al reto de ser más emprendedora esto suele ser una limitación por lo que la empresa debe cuestionarse su actual estructura y valorar algunas cuestiones que la hagan más flexible y rápida pero sin perder eficiencia. A continuación proponemos algunas de esas cuestiones a considerar:

- Reducir el número de niveles jerárquicos. Una estructura más plana facilita la participación y mejora la comunicación haciendo más factible las conductas emprendedoras. Ello pasa necesariamente por una mayor delegación a los siguientes niveles. Trabajar en la capacidad de delegación y supervisión de los mandos ayudará a rebajar el número de niveles jerárquicos en el medio plazo.
- No describir en exceso los límites de las funciones en los puestos de trabajo de la organización. Cierta indefinición motiva a los empleados a tomar iniciativas más allá de lo que hacen, teniendo que gestionar esas iniciativas con otros empleados, lo que favorece la interacción y el trabajo en equipo.
- Valorar la posibilidad de organizarse por procesos (de un modo más horizontal) en lugar de por funciones (de un modo más vertical). La organización por procesos rompe con los límites funcionales permitiendo un mayor intercambio de conocimiento en la organización y una mayor comunicación.

- Ejercer el mayor nivel de delegación posible. Seleccionar aquellas decisiones operativas que puede tomar el siguiente nivel, de modo que con la adecuada supervisión posibilita liberar a la dirección para liderar otras iniciativas emprendedoras. Para ello la organización deberá trabajar en un mayor desarrollo de la autonomía de los empleados así como de autodeterminación.

Si las estructuras ya no pueden ser más orgánicas, es aconsejable sobreponer mecanismos horizontales que palien la falta de organicidad como:

- Crear grupos de trabajo o proyectos con un objetivo empresarial y con personas a ser posible de distintos departamentos y perfiles multidisciplinarios.
- Crear otros canales de comunicación alternativos al canal formal entre empleado y supervisor. Foros de empleados, grupos de conocimiento, comunidades de interés, etc. que ayuden al intercambio de conocimiento y la interacción entre distintos empleados.
- Si no es posible cambiar a una organización por procesos de manera completa, quizás sea posible integrar algunas prácticas organizadas por proceso en la organización funcional, de modo que si no toda la empresa, al menos algunas prácticas sean más horizontales. Por ejemplo la gestión de compras o la gestión de recursos humanos.
- Implantar sistemas de *knowledge management*² de modo que el conocimiento no se quede en las distintas áreas productivas o funcionales sino que se comparta por la organización. Esto facilitará también la comunicación y permitirá una mayor agilidad y rapidez de respuesta a las situaciones de mercado.
- Crear unidades específicas para vigilancia de mercado o marketing, de clientes y competidores que permitan tener más contacto con el cliente y la competencia. Estas unidades no son frecuentes en empresas con modelos de mercado B2B (business-to-business)³ sin embargo creemos que son muy necesarias de cara al emprendimiento corporativo ya que favorecen una mayor orientación al cliente.
- Crear unidades diferenciadas de innovación y emprendimiento, que trabajen conjuntamente con las unidades productivas o funcionales tirando de la organización y creando espacios de trabajo, proyectos y procedimientos de generación y recogida de ideas.
- Poner más información en manos de los empleados. No solamente la que necesitan para su trabajo. Compartir información de carácter global, sobre el entorno de mercado de la compañía, la unidad en la que se encuentran, otros proyectos e iniciativas en las que está inmersa la organización. Esto es cada día más fácil aprovechando los numerosos instrumentos y aplicaciones tecnológicas que hay hoy en día y con un bajo coste (web, mensajería instantánea, carpetas compartidas, documentos compartidos, correo electrónico, etc.).

² Se puede traducir como gestión del conocimiento. Son sistemas donde el conocimiento de cada empleado se pone a disposición de la organización y se comparte.

³ Son modelos de mercado en el que los clientes son otras empresas, frente a los modelos *business-to-consumer* en los que los clientes finales son clientes domésticos.

- Realizar eventos, jornadas temáticas, reuniones formales o informales de manera periódica que permitan la relación e interacción entre los empleados aunque no exista relación formal por motivos de trabajo. El intercambio de información aunque no sea por vía formal favorece una estructura más flexible y rápida.
- Fomentar que puedan compartir sus funciones actuales con otras responsabilidades que le obliguen a relacionarse con otras personas, no solo fomenta el interés por el trabajo y la motivación sino que permite distribuir el conocimiento individual por toda la organización enriqueciendo al resto de los empleados.
- Promover la labor de participación y liderazgo de proyectos en los que haya aportación de ideas o de innovación. Esta promoción no lleva implícito un reconocimiento económico (incentivos) puede hacerse resaltando su labor públicamente. Se debe asegurar que las personas se sientan motivadas a participar en proyectos que se salgan de su zona de confort y rutina diaria. La formación o el desarrollo profesional suelen ser utilizados también como recompensa especialmente en aquellas empresas intensivas en capital de conocimiento.

Estas recomendaciones surgen de las conclusiones de nuestro trabajo. Ello no quiere decir que estas acciones generen más orientación emprendedora, sino más bien que permitan fluir mejor el comportamiento emprendedor. En ocasiones en la vida real el pulso emprendedor no se traduce en un comportamiento emprendedor, tal vez porque no existen los cauces adecuados en la organización. A través de nuestro trabajo hemos podido comprobar que la organicidad está muy relacionada con la orientación emprendedora, por ello pensamos que la organización que desee desarrollar la orientación emprendedora tal vez debería revisar su organicidad y cuestionarse si su estructura puede estar siendo un impedimento para el impulso emprendedor.

c) Apoyo de la dirección

La literatura reconoce el importantísimo papel que tienen los líderes en la creación de nuevos negocios. A lo largo del Capítulo 2 hemos disertado acerca de este papel. Diversas funciones a lo largo del proceso emprendedor son asignadas fundamentalmente a los líderes; la ideación, la selección y el contraste con la estrategia, así como la monitorización y el control una vez puesta en marcha la nueva idea de negocio o desarrollo de producto. De entre todas ellas la literatura hace especial énfasis en la importancia del papel de los líderes previamente incluso al proceso emprendedor mediante el soporte o apoyo expreso de la dirección a la actividad emprendedora (Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 1990).

El apoyo de la dirección puede decirse que son aquellas actividades que realizan los líderes que generaran el ambiente necesario para el desarrollo de la actividad emprendedora, lo que algunos autores denominan el *momentum* (Block & MacMillan, 1993; Chakravarthy & Lorange, 2007), o clima necesario para que surja el emprendimiento. No se trata tanto de poner énfasis en los resultados, sino de crear el ecosistema necesario para el emprendimiento. Según el resultado de nuestro estudio el apoyo de la dirección guarda importante relación con la orientación emprendedora de las empresas. Por eso, es importante que aquellas empresas que quieran aumentar su orientación emprendedora, reparen sobre cómo está siendo el apoyo de sus líderes a la actividad emprendedora.

Algunas ideas que pueden facilitar el debate en la empresa sobre cómo adoptar un estilo de gestión que favorezca más la actividad emprendedora, son ofrecidas por Block y MacMillan (1993) o Bhattacharyya (2006) y pueden implantarse en el día a día de la organización. Cada organización debe valorar cuales de ellas implantar en función de las propias características de la empresa. Los autores sugieren preparar a los líderes en las siguientes actividades:

- Estimular la creatividad entre sus colaboradores. Pedir a los líderes la participación en los procesos de generación de ideas y animando a que sus colaboradores lo hagan. Si los líderes participan directamente estarán transmitiendo a sus colaboradores la importancia que dan a esta participación y los colaboradores imitarán su ejemplo.
- Fomentar entre los líderes el estilo participativo con sus colaboradores en los procesos de decisión relacionados con el emprendimiento. En lugar de tomar las decisiones de manera autocrática e individual, involucrar en el proceso de toma de decisión a sus colaboradores pidiendo opinión, información y compromiso con la decisión. Esto hace que la persona se sienta parte del proyecto y por tanto ponga sus capacidades al máximo en la ejecución de la decisión.
- Llevar a término las ideas que sugieren sus empleados y que cuentan con su aprobación. En ocasiones la falta de coherencia queda manifiesta cuando los líderes piden a sus colaboradores que participen con nuevas ideas para luego abandonarlas en el cajón. No hay nada menos estimulante para los empleados.
- Animar a los líderes a premiar la participación de los colaboradores. Esto no implica mayor remuneración, en ocasiones basta con significar a los colaboradores, darles respaldo, mostrarse accesible y estar junto a ellos. También es aconsejable considerar sus esfuerzos en innovación y emprendimiento en el proceso de evaluación del rendimiento. En ocasiones la empresa requiere esfuerzos en innovación para posteriormente evaluar a los empleados por los resultados obtenidos en su gestión más productiva u operativa.
- Ser flexible con las normas y procedimientos operativos. Ello no significa ni mucho menos ignorarlos sino entender la prioridad y aplicar el sentido de la urgencia en el negocio. Algunas iniciativas emprendedoras pueden morir asfixiadas por los procedimientos ideados para el negocio habitual.
- Conseguir los recursos necesarios para los proyectos. Es tarea del líder facilitar el camino para la consecución del objetivo. Casi siempre los líderes tienen en su mano la posibilidad de conseguir los recursos, aunque no siempre lo hacen lo que desmotiva a sus equipos inhibiendo la actividad emprendedora.
- Fomentar y aumentar las redes relacionales de sus colaboradores. Facilitar contactos internos (con personas de otros departamentos) y externos a la compañía (consultores, expertos, clientes, proveedores e incluso competidores). Todo ello contribuye a aumentar el capital social de la organización los que tiene una gran influencia en los procesos de innovación (Subramaniam & Youndt, 2005), en especial en la innovación radical.
- Mostrar coherencia entre la importancia otorgada a las iniciativas emprendedoras y las decisiones tomadas. Por ejemplo en el establecimiento de

los objetivos, en la asignación de recursos a los proyectos, en el reconocimiento o la valoración de desempeño.

- Mostrar compromiso visible con las iniciativas emprendedoras, por ejemplo pidiendo a los colaboradores que reporten acerca del avance de los proyectos de innovación, o posibilitar que dediquen parte de su tiempo a innovar (Block & MacMillan, 1993).
- Confiar en las capacidades de los subordinados. Otorgando confianza a los empleados se obtiene responsabilidad e implicación por parte de los empleados. En una investigación realizada por MacMillan (Block & MacMillan, 1993) entre empresas que realizaron actividades de emprendimiento con y sin éxito una de las diferencias entre ambos grupos era el tiempo que los líderes dedicaron a construir confianza entre sus subordinados y la confianza que depositaron en que tarde o temprano lo conseguirían.
- Gestionar el fracaso adecuadamente, puesto que es más probable que el éxito. Considerar el error como algo necesario para conseguir el éxito. Los líderes deben saber distinguir entre malas decisiones y mala suerte.
- Incitar a los líderes a estar en el mercado, al pie del negocio, de las oficinas, tiendas, etc. Estar con los clientes y los empleados que tienen contacto con el mercado cada día. Desarrollar un conocimiento profundo del mercado tanto de clientes como de los competidores. Conocer de primera manos sus necesidades, atender sus demandas y solicitar sus opiniones y sugerencias abre la mente a otras opciones de producto, otros modelos operativos en definitiva a innovar.
- Alejarse del detalle de la operativa diaria, delegando en los colaboradores. Ello hace que los colaboradores trabajen de manera autónoma, refuercen su autoestima, se empoderen y deseen aportar iniciativas.
- Generar capital intelectual, fomentar el aprendizaje y la especialización. Considerar el aprendizaje como parte del objetivo de la actividad emprendedora permitiendo que los empleados aprendan de la experiencia. Incorporar a los objetivos de la actividad emprendedora no solo los resultados sino el aprendizaje y el conocimiento incorporado sobre el mercado a la organización.
- Captar talento emprendedor. Considerar la posibilidad de contratar perfiles más emprendedores cuando sea posible hacer nuevas incorporaciones tanto en el equipo directivo como en la plantilla.

d) Manera de competir

Acometer cambios en la cultura organizacional es de todas las áreas de mejora de la orientación emprendedora en nuestra opinión la que implica la toma de decisiones más ardua y controvertida. Varias pueden ser a nuestro juicio las razones.

En primer lugar, lo intangible de la cultura. Es una decisión difícil invertir tiempo y recursos en transformar la cultura empresarial dado que se trata de un intangible. Por otro lado los resultados económicos derivados de un cambio cultural, no pueden habitualmente relacionarse directamente con acciones o iniciativas en este ámbito.

Existen otros muchos factores que hacen posibles los resultados económicos en la empresa y es difícil medir el efecto de la cultura de forma aislada en el control operativo de los resultados. Por ello, también es difícil medir el retorno de esta inversión y es incierto pronosticar el beneficio a obtener en un proyecto de estas características.

En segundo lugar, el esfuerzo en coste que supone. En los proyectos de cambio cultural es necesario involucrar a toda la organización (Plas, 1996), pero también es costoso en recursos y tiempo, en cuanto que afecta a toda la organización. Es necesario completar una integración tanto interna como externa, acoger la misión y visión, integrar sistemas y procesos e implantar sistemas de evaluación de rendimiento acordes con la estrategia (Duobiene & Pindziene, 2007). Es un gran proyecto de cambio en el que es posible que haya personas involucradas capaces de transformarse pero también personas que no estén por el cambio y las personas son el principal motor pero también el principal obstáculo en las empresas. Por otro lado se trata de proyectos a largo plazo, los cambios culturales tardan tiempo en asentarse y ello hace que el fruto del cambio se haga esperar pudiendo pasar años hasta que se puedan materializar los resultados.

En tercer lugar, el cambio afecta a las personas individualmente. Las actitudes grupales requieren actitudes individuales (Duobiene & Pindziene, 2007). Algunos líderes se muestran escépticos acerca de poder cambiar las actitudes de las personas. Ha de existir una motivación individual hacia el cambio, que de otro modo el cambio no se hará efectivo. Es necesario que las personas vean el beneficio del cambio, no solo para la empresa sino también a título individual. Los procesos de cambio cultural en ocasiones suelen ser más exitosos cuando los momentos son tan críticos que peligra la existencia de la empresa y los trabajadores ven seriamente amenazada su posición. Entonces hacen suyos los objetivos de la organización y encuentran el beneficio personal del cambio. Como ya comentamos en el Capítulo 3 las personas se sienten más involucradas en un proyecto de empresa cuyos valores declarados están más alineados con sus propios valores individuales.

Por todas estas razones pensamos que los proyectos de cambio cultural son generalmente relegados ante otras prioridades de la organización, sin embargo para implementar una estrategia es necesario desarrollar una cultura determinada (O'Reilly, 1989). Si queremos implantar una estrategia emprendedora deberemos emplearnos en implantar una cultura emprendedora. De ahí nuestro interés en ofrecer algunas recomendaciones o ideas acerca del cambio hacia el emprendimiento en la cultura organizacional.

Para Duobiene (2007) generar una cultura emprendedora implica desarrollar una serie de actitudes individuales como tolerancia al riesgo o foco en el cliente que deben después encontrar en la empresa los mecanismos de soporte para convertirse en actitudes colectivas. No podemos estar más de acuerdo con ello, por lo que creemos que los cambios en la cultura comienzan por los cambios individuales.

A lo largo del Capítulo 2 de nuestra disertación hemos resaltado dos aspectos de gran relevancia en la cultura emprendedora aportados por Zahra (1986). El primero es la centralidad en la persona. Ello no es más que entender y asumir que en las personas reside la llave del éxito en una organización y por tanto cuidando a las personas conseguiremos su máximo valor así como su involucración en una visión compartida lo que es imprescindible para desarrollar emprendimiento corporativo. Existen evidencias científicas en la literatura que relacionan la centralidad en la persona y el emprendimiento corporativo (Zahra, 1986), sin embargo en nuestro estudio esta relación se ha mostrado negativa y poco significativa. Sin embargo si se muestra muy

relacionada positivamente con el apoyo de la dirección, también en menor grado con la estrategia emprendedora o la organicidad, por lo que pensamos que puede ser tenida en cuenta para crear el ecosistema emprendedor.

Para generar una cultura centrada en la persona, los líderes deben plantearse una dualidad en sus objetivos; de un lado el retorno económico y de otro lado cuidar a las personas (Plas, 1996). Esta dualidad no es incompatible entre sí sino que más bien se complementa. Cuidar a las personas significa motivarlas, ayudarlas a crecer, formarlas y proporcionarles oportunidades para ofrecer su máximo potencial a la empresa. Esto implica a la empresa fijarse objetivos en cuanto a desarrollo profesional, capital de conocimiento y motivación. Pensamos que solo cuando las personas se sienten importantes para la organización están en disposición de ofrecer lo mejor de sí mismas. Para ello hacemos algunas recomendaciones orientadas a generar más centralidad en la persona:

- El premio supone mayor incentivo que el castigo. Las personas se arriesgan para recibir un premio (Kuratko, Hornsby, & Naffziger, 1997; Naffziger, Hornsby, & Kuratko, 1994). Si existe la sombra del castigo como consecuencia del error, las personas no adoptarán riesgos. Las posibilidades de error son altas en el proceso emprendedor, pues son más los errores que los aciertos en el aprendizaje (Shepherd, Covin, & Kuratko, 2009). Por ello pensamos que es importante premiar la contribución, independientemente del éxito o del fallo ya que es el medio necesario para conseguir el acierto. Ello ayudará a fomentar de manera activa la actitud emprendedora. Cuando las organizaciones son tan exigentes que hacen pagar caro los errores, consiguen un efecto de freno a la actividad emprendedora.
- Fomentar la actitud positiva entre sus empleados. La actitud positiva se asocia con la creencia de autoeficacia individual. Las personas positivas tienen más confianza en sí mismas y se perciben a sí mismas como capaces de conseguir logros. La creencia de autoeficacia es considerada un predictor de la intención (Bandura, 1997; Boyd & Vozikis, 1994). El optimismo ayuda a cambiar el paradigma de la realidad encontrando oportunidades, nuevas respuestas, o soluciones a problemas. El pesimismo es una gran creencia de que las cosas van a ir mal, no hay soluciones ni oportunidades. Nos lleva a la inacción a conformarnos con el devenir de las cosas y quedarnos en la resignación en lugar de ambicionar y ponernos a la acción. Por otro lado si los empleados son vistos de manera negativa por parte de sus supervisores se fomentará en ellos una visión negativa que redundará también en su creencia de autopercepción y en consecuencia en su motivación por hacer tareas que extralimiten su trabajo.
- Poner foco en la persona versus foco en la tarea. La empresa tiende a buscar la eficiencia, por ello busca orientarse a la tarea. Cuando el foco está en la tarea la medida del éxito consiste en completar la tarea de forma eficiente. En las organizaciones en las que prima la eficiencia por encima de todo se evalúa a la persona en el desempeño de la tarea sin importar cuáles son los motores de la persona y que otras contribuciones puede ofrecer a la empresa además de su tarea o en que es realmente buena esa persona (Plas, 1996). De este modo si la persona cumple la tarea encomendada en el puesto la organización se siente satisfecha sin importar cuestiones cómo qué otra cosa podría estar haciendo esa persona de manera excelente, o lo que le motiva o le mueve de manera especial. Cuando la organización se centra en la tarea, quienes demandan otras tareas y/o responsabilidades a menudo son apartados por considerarlos problemáticos o conflictivos. El foco en la tarea proporciona eficiencia pero deja poco espacio a la innovación, a ser creativo a romper las

reglas, a salirse de su zona de confort y exceder los límites de su tarea. Cuando la empresa quiere ser emprendedora la preocupación se centra en conocer el potencial que hay bloqueado en su organización. Este potencial no se muestra evidente por estar subrogado a la tarea, no se le permite aflorar. El foco en la persona, supone creer en las capacidades de la persona y ponerle retos que le hagan crecer, confiando en que los conseguirá. Implica invertir en su perfil, en su formación, contar con ella para proyectos donde su rol sea diferente al de cada día y pueda aportar otras competencias más allá de las que requiere su puesto, desarrollarla profesionalmente más allá de lo estrictamente necesario para la tarea y confiar en que pueda lograr otros retos.

- Promover la participación en la toma de decisiones. La participación provoca el sentido de responsabilidad y hace que las personas se sientan involucradas. Es posible que algunos los líderes tengan miedo a perder su liderazgo por permitir participar a sus colaboradores aportando ideas y conocimientos en el proceso de toma de decisiones. Por otra parte la participación hace más costoso el proceso de decisiones en cuanto que supone un esfuerzo adicional. Sin embargo pensamos que no siempre es necesario un estilo participativo, pero sí en aquellas decisiones en las que sea importante contar con la mayor involucración posible o el mayor cúmulo de conocimiento. Cuanto más estratégica sea la decisión, mayor la necesidad de la organización de contar con la participación de los colaboradores (Plas, 1996).

El segundo aspecto que Zahra considera en la cultura emprendedora es cómo se orienta la empresa hacia la competición para la obtención de resultados.

- La organización emprendedora compite de forma abierta, conoce a sus competidores y se relaciona con ellos, intenta influenciarse con lo que sucede en el mercado cuestionándose lo que hace y es abierta a la autocrítica. Participar en foros donde están presentes sus competidores, exponer sus prácticas sin miedo a que les imiten y recibiendo las críticas hace que la organización este siempre estimulándose y buscando áreas de mejora.
- La agresividad es otra característica de la empresa emprendedora. Lumpkin y Dess (1996) hablan de la agresividad por competir como una de las características propias de la orientación emprendedora. Fomentar el gusto por la competición, la ambición y trabajar la resiliencia para afrontar las situaciones difíciles. La resiliencia permite mantenerse devoto a la visión generada a pesar de las dificultades y no darse por vencido. Para desarrollar la orientación emprendedora la empresa debe desarrollar la proactividad, adelantarse a las situaciones en lugar de ser reactiva. Para ello es importante que los empleados tengan a su alcance el conocimiento y la información del mercado, más allá de la estrictamente necesaria para su trabajo, pero además provocar espacios donde puedan imaginar cómo será el futuro del mercado y qué papel jugará su empresa. Trabajar la ambición de ser líder versus seguidora con respecto a sus competidores entrenando competencias como la autocrítica para reconocer lo que le falta a la organización para ser líder y como la orientación al logro, la rapidez de respuesta, la orientación a mercado, la resiliencia, etc. competencias todas ellas necesarias para competir. En definitiva conseguir que la competición sea un valor en su cultura empresarial.
- Equilibrio entre individualismo y cooperación. A la vista de los resultados obtenidos no hay duda de la importancia de los valores individualistas en el perfil comportamiento emprendedor, sin embargo tal y como demostraron (Morris et al., 1993) un balance apropiado entre individualismo y colectivismo

produce los mayores niveles de emprendimiento corporativo. Nuestros resultados parecen coherentes con esto. La empresa emprendedora por tanto también es cooperativa. Si queremos mejorar la orientación emprendedora en la empresa no solo debemos estimular ciertas competencias a título individual sino colectivo. Encontrar el equilibrio entre ambos no es tarea fácil. Se trata de reconocer la contribución de la persona, y considerarla un ser único, potenciar sus capacidades, ofrecerle posibilidades de desarrollo y motivación pero teniendo en cuenta a la vez que el equipo es la máxima expresión del individualismo agregado donde cada persona pone de relieve su interdependencia generando mayores sinergias. El ámbito donde mayor éxito cosecha el trabajo en equipo es el ámbito deportivo. Según Plas (1996) la peculiaridad de este entorno frente al entorno empresarial es precisamente saber combinar el reconocimiento al individualismo con el trabajo en equipo, la asignación de roles y la cooperación de forma efectiva.

El trabajo en equipo y la colaboración son fundamentales para emprender hoy en día. El ámbito de conocimientos es cada vez más complejo, la necesidad de competencias diversas hace que el trabajo en colaboración sea imprescindible. Ello supone no solo valorar a la persona como ser único y fuente de ventaja competitiva sino como parte de un equipo en el que las relaciones se sustentan en la confianza mutua. Esta confianza posibilita la co-creación, la obtención de recursos y el apoyo de la dirección lo que da mayores posibilidades de éxito a la actividad emprendedora que el abordaje individual.

En la actualidad algunos autores avanzan en la definición de una cultura que aúna individualismo y cooperación, la denominada Cultura Colaborativa (Adler, Heckscher, & Prusak, 2011). Los autores la definen como aquella cultura que fomenta el individualismo en tanto en cuanto contribuye al propósito común. Dicha cultura colaborativa es la que según estos autores permite a una organización ser tanto innovadora como eficiente.

Teniendo en cuenta que la cultura se crea entorno a sus dueños inicialmente, como ya vimos en el Capítulo 2, y posteriormente trasciende a sus líderes, es de destacar que todo debe comenzar por un cambio individual en los líderes. Para acometer un cambio hacia una cultura centrada en la persona, éstos deben experimentar en sí mismos un cambio. La base del cambio es reconocer sus debilidades y sus fortalezas, avanzar hacia la autenticidad y la apertura de manera que puedan trasladar sus propios valores a la organización (Plas, 1996). De este modo comienza una andadura hacia la gestión participativa, donde las demás personas sientan que pueden contribuir sin miedo y su contribución es premiada.

1.3.2. Desarrollo basado en valores

Como resultado de nuestro trabajo hemos podido concluir que los valores que impulsan a las personas de una organización que lideran también explican la orientación emprendedora. También hemos visto como resultado de nuestra investigación qué valores de los líderes están relacionados directamente con la orientación emprendedora, concluyendo que existe una mayor presencia de valores como la estimulación, la benevolencia y la conformidad. Por tanto podemos pensar que en presencia de estos valores, es más probable una mayor orientación emprendedora. La cuestión que nos surge ahora es ¿podemos influir sobre este perfil de valores? ¿cómo podemos acrecentar estos valores en nuestros líderes?

Al igual que Hall (1995) pensamos que el factor crítico en la transformación de las personas y las organizaciones son los valores. Como ya comentamos a lo largo del Capítulo 3 los valores son creencias fundamentales que están muy arraigadas en la persona y que tienen una relación con la cultura social en la que nacemos y nos desarrollamos. Por tratarse de creencias troncales, han ido configurándose en la persona a lo largo de su vida. A través de su experiencia y de los distintos juicios que elaboramos sobre lo que nos sucede, éstas se van fortaleciendo o debilitando de modo que incluso, según algunos autores, van cambiando a lo largo de nuestra vida (Hall, 1995; Plas, 1996). El estudio sobre los valores se ha disparado en los últimos 20 años y el interés en esta materia es cada vez mayor ya que son considerados antecedentes del comportamiento. Hemos adoptado el marco teórico de Schwartz (1994) para nuestro estudio ya que pensamos al igual que el autor que los valores son principios guía en nuestras vidas que sirven a los intereses de un grupo social sea del tipo que sea (país, región, empresa, etc.) es decir que tienen un carácter universal. A la vista de los resultados de la investigación hablaremos en este apartado particularmente de aquellas familias de valores, del marco conceptual de Schwartz, que más correlacionan con la orientación emprendedora, tal y como se desprende de nuestro estudio. Veremos cómo es posible, si lo es, trabajar o descubrir los valores asociados a estas categorías.

a) Estimulación

Tal y como se deduce de nuestro análisis y uno de los valores más relacionados con la orientación emprendedora es la estimulación. Para algunas personas exponerse a nuevas emociones o sensaciones es un motor importante en su vida. Averiguar, descubrir, conocer cosas nuevas y experimentar con lo nuevo puede ser un principio guía importante para las personas que se desmotivan con lo conocido, lo previsible, la rutina diaria.

En esta categoría recoge Schwartz aquellos valores relacionados con la necesidad de experimentar emoción a título individual. Atreverse a realizar determinadas actividades, retarse a uno mismo, estar abierto a nuevos estímulos que posibilitarán nuevas emociones o sensaciones son algunas de los valores que se enmarcan en este grupo. Esta es una necesidad que surge de la propia individualidad y tiene como fin último experimentar placer con la emoción sobrevenida. En la estimulación, existe una intervención de nuestras propias decisiones, una cierta autodirección hacia aquello que nos hace experimentar la emoción que buscamos.

La elección de los propios estímulos así como la decisión individual de someterse a la novedad, a lo desconocido, y experimentar las reacciones que se suceden es un valor guía para algunas personas que encuentran en la estimulación una motivación para ejercer una actividad en la vida, incluso en la vida laboral.

Los resultados de nuestra investigación muestran una evidente relación entre los valores asociados a la Estimulación y la orientación emprendedora en la empresa. Podría decirse a la vista de nuestros resultados que a mayor presencia de valores de estimulación en los perfiles de los líderes, mayor orientación emprendedora en la organización. Las personas que desean experimentar con la novedad a título personal pudieran estar más inclinadas a innovar. Reciben lo nuevo con emoción positiva y toman decisiones en este sentido orientándose al desarrollo de nuevas oportunidades.

Esta interpretación es consistente con las últimas investigaciones de Klaukien, Shepherd y Patzelt (2014) en el ámbito de la innovación en las que los autores encuentran una relación entre la pasión manifestada por los líderes, tanto por el

trabajo como por otras actividades no relacionadas con el trabajo, y las decisiones de explotar nuevos productos. Esta investigación arroja luz sobre el papel que juega la emoción en el proceso de decisión que supone la explotación de nuevos productos u oportunidades y otorga un papel importante a la necesidad de experimentar las emociones, sean del tipo que sean tanto en la vida laboral como fuera del ámbito laboral.

Podemos decir que los líderes en la empresa con orientación emprendedora optan por una vida estimulante, frente a la monotonía de lo predecible y rutinario. Ello se puede trasladar tanto a sus actividades en la vida personal como a la laboral ya que son principios guía que marcan nuestras decisiones en cualquier ámbito de nuestra vida.

Algunas recomendaciones para avivar esta inclinación a la innovación y a experimentar la novedad entre los líderes podrían ser:

- Cambiar de asignaciones y responsabilidades de forma periódica, dando posibilidades de enfrentarse a la novedad y experimentar la sensación positiva de emoción frente a lo nuevo. Asignar a los líderes diferentes proyectos con diferentes objetivos e incluso equipos diferentes si es posible mantendrá la motivación hacia el desarrollo de nuevas oportunidades.
- Crear espacios y lugares de trabajo más diversos. Aprovechar las reformas de los espacios físicos para introducir elementos novedosos y diferentes a los habituales también es una manera de provocar estímulos. Diferente diseño de la planta u oficina, diferente mobiliario o diferente manera de disponer de los servicios habituales en el espacio de trabajo hace que las personas renueven sus hábitos de trabajo experimentando con lo nuevo y creando nuevos mecanismos. Por ejemplo, un cambio de distribución de la oficina puede hacer que nos comuniquemos de otra manera con nuestros colaboradores.
- Fomentar la movilidad geográfica, proponer cambios de lugar de trabajo en la medida de lo posible. Estancias en otros países o al menos oficinas dentro del mismo país. Los cambios han de adaptarse a las necesidades de la persona y debe existir claridad en cuanto a las propuestas para que sean elegidas libremente. Muchas personas desean tener estas experiencias y la empresa no les permite esta posibilidad. En ocasiones cuando esto sucede ya es demasiado tarde y la persona ha relegado de sus principios guía la estimulación y resultará difícil que acepte.
- Incorporar la diversidad en todos sus aspectos: cultural, de género, funcional, generacional, etc. Fomentar el intercambio cultural entre personas de la empresa que se ubican en distintos países y culturas, incorporar a los equipos de trabajo la mayor diversidad posible tanto de género, edad, disciplina o formación de base e incluso diversidad funcional es una propuesta de vida variada que permite acrecentar los valores de la estimulación.
- Fomentar las nuevas experiencias incluso en ambientes fuera del trabajo. Atreverse a realizar actividades que nunca ha experimentado como navegar o realizar un rescate en la montaña puede ofrecer la oportunidad de verse en situaciones nuevas experimentando emociones nuevas que cambie o mejore la percepción sobre cómo abordar lo nuevo. Es muy habitual que las empresas desarrollen formación outdoor⁴. Es posible plantear actividades poco relacionadas con el trabajo en las que se pueden trabajar competencias

⁴ Se puede traducir como fuera de sus oficinas habituales de trabajo.

requeridas para el puesto que además constituyen un cambio de escenario suponga un estímulo importante, donde los líderes se exponen a nuevas emociones y entrenan sobre cómo gestionarlas para crear un entorno efectivo y poder abordar sus proyectos de innovación.

Estas acciones propuestas pueden hacer que aquellas personas con estos valores, vivan más intensamente la vida en la empresa llevándoles a una actitud más proactiva. Por otro lado, con estas acciones podremos saber quiénes de las personas que lideran la organización se sienten más afines al valor de la estimulación y por tanto puede tener un perfil más tendente al comportamiento emprendedor.

b) Benevolencia

La benevolencia es otro valor, que según nuestro estudio, está muy relacionado con la orientación emprendedora. Es un valor del tipo colectivista que representa el cuidado de los demás y que responde a una necesidad social de preservar el bienestar a las personas del grupo. Según la teoría de Schwartz, la benevolencia se encuentra en el dominio motivacional prosocial en el que la persona busca satisfacer la necesidad de prosperar como grupo social, conseguir armonía que permita al grupo funcionar y alcanzar mayores niveles de bienestar (ver Capítulo 3 apartado 3. 5 El modelo de valores de Schwartz).

La benevolencia incorpora valores ítem como; sentirse útil, honestidad e indulgencia (o perdón) que están muy relacionados con el cuidado de los demás en el grupo. Pero también otros como la responsabilidad o la lealtad que se sitúan más cerca de la conformidad (Schwartz et al., 2012). La benevolencia se asocia al líder que dicta acciones que tienen que ver con el beneficio de los demás en el grupo o la empresa incluso por encima de su beneficio personal. Por ello podemos pensar que algunos líderes adopten un comportamiento emprendedor movidos por la aspiración de generar algo bueno para los demás, por su deseo de transcendencia.

Algunas acciones que fomentan la benevolencia entre los líderes son:

- La asunción de responsabilidad por parte del líder se trabaja con herramientas como el establecimiento de objetivos. Muchas empresas no cuentan con sistemas de gestión por objetivos, donde los líderes puedan conocer a priori la contribución que se espera de ellos durante el año. Para establecer los objetivos no es necesario contar con un sistema de gestión complejo, basta con que el máximo directivo se reúna con su equipo de responsables y supervisado se pongan de acuerdo en cuál será la contribución deseada al final del periodo establecido, debiendo ser los objetivos fijados tanto ambiciosos como alcanzables.
- Fomentar la honestidad, decir la verdad aunque sea dolorosa. Ello posibilita la construcción de confianza en el grupo, lo que posibilita un clima en el que los empleados se atreverán a probar iniciativas. Para ello es importante que los líderes adquieran buenas técnicas en la provisión de *feed-back* a sus equipos. Ofrecer *feed-back* de manera honesta fortalecerá la cercanía y la confianza con los colaboradores y les permite saber cómo han realizado su tarea y cómo se valora el trabajo realizado de manera que le sirva de referencia para corregir o reforzar sus competencias. Para que el *feed-back* sea efectivo debe centrarse en el trabajo realizado y las competencias evidentes desarrolladas, no basar el *feed-back* en las características personales o actitudinales que puede causar efectos indeseados en la motivación. Todo ello exige conocimiento, técnica y preparación.

- Para generar confianza es primordial utilizar el reconocimiento expreso a la consecución de algún hito u objetivo y no imponer castigos si no se han cumplido. El reconocimiento verbal expreso en ocasiones es más efectivo que el reconocimiento económico. Una práctica que pensamos que posibilita el reconocimiento es por ejemplo permitir a los empleados contar sus proyectos tanto si han tenido éxito como si se han cometido errores, de modo que el líder se muestre indulgente con el error. Mencionar sus nombres cuando los líderes hablen de los resultados del proyecto y resaltar la importancia de su contribución, son también prácticas muy vinculadas a la creación de confianza.
- Crear sentimiento de comunidad, creando una visión compartida en la que el líder conoce las aspiraciones personales futuras de las personas de su equipo y contribuye a su consecución. De esta manera, con transparencia y honestidad el líder podrá contribuir generando oportunidades que permitan a su colaboradores alcanzar esas aspiraciones y de ese modo se construye el compromiso entre ambos.

c) Conformidad

La conformidad supone actuar de acuerdo a las normas. Este valor colectivista responde a una necesidad de conseguir una vida social equilibrada donde no se lesionen los intereses de los demás. Así según Schwartz en este dominio se encuentran valores como la obediencia, la educación, pulcritud y el autocontrol (ver Capítulo 3 apartado 3. 5 El modelo de valores de Schwartz).

A lo largo de la literatura sobre el emprendimiento no se relaciona este valor con los valores del emprendedor, resultando en cierta manera antagónico respecto a los valores de apertura al cambio como puede ser la estimulación. Sin embargo, tengamos en cuenta de que nuestro foco son las personas que lideran las empresas emprendedoras y ello no les convierte en emprendedores. Es cierto que parte de sus funciones serán las de crear el espacio y el clima para el emprendimiento o estimular a sus colaboradores, para lo que ciertamente será necesario mantener un comportamiento emprendedor. Sin embargo, las personas que dirigen se enfrentan también a la responsabilidad de hacer operativo el negocio día a día y ello puede tener otras exigencias además de la innovación o el emprendimiento.

La benevolencia incorpora valores ítem como; la educación en el sentido de cortesía y respeto, la autodisciplina que se corresponden con la adhesión a las normas creadas por el grupo y por otro lado valores como la obediencia que están más relacionados con la conformidad interpersonal, la que posibilita el ajuste de los comportamientos interpersonales para conseguir equilibrio y armonía social.

La conformidad permite que la vida en la empresa discurra en armonía y se consiga avanzar en grupo. Es necesario interpretar las normas como elementos reguladores de la vida cotidiana y crear un ambiente de respeto donde no se lesionen las relaciones personales. Esto forma parte de las responsabilidades de quienes lideran.

Ayudar a los líderes en su tarea de crear estos espacios de convivencia armónica y cultura de respeto puede ser de gran valor, especialmente si incorporamos la variedad y la diversidad de perfiles. Algunas acciones que ayudan a desarrollar la orientación emprendedora desde los valores de la conformidad son:

- Fomentar la creación de espacios de trabajo en los que prevalezca el respeto a los demás y la educación. Haciendo valer normas que premien el respeto, la

inclusión y aceptación de todos los colaboradores independientemente de su cultura, tradición, sexo, etc. hará que se genere un buen clima para posibilitar el desarrollo de ideas así como la posibilidad de compartirlas.

Llama poderosamente la atención la importancia que entre los líderes se le otorga a la educación, que está entre los valores con mayores puntuaciones (Tabla III.1), especialmente si tenemos en cuenta que es un valor opuesto a la estimulación. Sin embargo otros valores de este mismo grupo como pueden ser la obediencia, la autodisciplina y honrar a los padres mantienen puntuaciones no destacadas.

1.3.3. Resumen de recomendaciones

A lo largo de este apartado hemos propuesto algunas acciones que, basadas en las conclusiones obtenidas en nuestra tesis, pueden permitir a las empresas mejorar su orientación emprendedora. Pretendemos ofrecer algunas propuestas aplicables en la empresa que a la vista de los resultados de nuestro análisis pueden aumentar la orientación emprendedora de una organización sin olvidar que cada empresa es diferente y no siempre todo es aplicable.

No pretendemos dar fórmulas mágicas que una vez aplicadas hagan que la empresa sea más emprendedora. Una de las conclusiones de tesis es que el comportamiento emprendedor es el resultado de una combinación entre la manera en que la empresa se organiza y la manera de ser de sus líderes. Algo que confiere a la empresa una capacidad diferencial empresarial, que al igual que otras capacidades es posible trabajar para desarrollar y mejorar.

Pensamos que esta capacidad debe trabajarse desde ambas dimensiones, la organizacional y la personal.

En la dimensión organizacional tiene una gran influencia la estrategia emprendedora. Para mejorar la orientación emprendedora la empresa debe revisar nuestra estrategia. Tal y como recogemos en este apartado, la empresa debe distinguir entre estrategia de la compañía, estrategia del proceso de emprendimiento y estrategia de las nuevas empresas o negocios a crear. Esta distinción es importante y deben abordarse las tres y de manera alineada, de lo contrario el proceso puede resultar un fracaso.

Dando por supuesto que la estrategia de la compañía ya existe como es lógico, asegurar que la estrategia está orientada al crecimiento, la innovación y el emprendimiento. Pero además se debe crear la estrategia del proceso de emprendimiento donde definiremos cuestiones como: cómo abordar el proceso de búsqueda de oportunidades, cómo valorar las oportunidades identificadas, cómo diseñaremos los nuevos negocios (si en alianzas o solos, donde se ubican en la organización,...) y cómo los financiaremos, cómo controlaremos el nuevo negocio, que rendimientos son aceptables y cuáles no, cuánto tiempo le daremos al nuevo negocio, como gestionaremos el propio proceso de emprendimiento (utilizaremos aceleradores o incubadoras, propias o externas, existirá una unidad expresamente para ello o se hará desde los negocios..) y cuáles serán los objetivos del proceso de emprendimiento corporativo. Todas estas cuestiones deben definirse y alinearse a la estrategia de la compañía. A mayor definición mayor orientación emprendedora.

Por otro lado no debemos menospreciar la arquitectura organizativa de la organización, es decir la estructura, funciones, procesos o sistemas mediante los cuales la empresa se organiza para llevar a cabo su actividad.

Si es importante tener una estrategia emprendedora no lo es menos estar organizado para poder llevar a cabo el emprendimiento, dado el papel mediador importante que ejerce esta dimensión, modificando algunas de sus características la empresa puede ampliar su orientación emprendedora. Algunas de las recomendaciones aportadas en este capítulo son: hacer las estructuras más orgánicas y menos burocráticas (reduciendo los niveles de jerarquía y dando más autonomía a los trabajadores), si esto no es posible utilizar mecanismos horizontales (procesos, equipos de trabajo,...) que palien la falta de organicidad y aporten más agilidad, rapidez de respuesta y comunicación y por tanto facilite a la empresa la actividad emprendedora. Por ejemplo sistemas de *Knowledge Management*. Otras recomendaciones hacen alusión a la disponibilidad de tiempo y de otros recursos para llevar a cabo los procesos de emprendimiento y también el establecimiento de recompensas para los empleados que participen del proceso de exploración o explotación de nuevos negocios.

Otra de las variables a nuestro juicio determinantes en la orientación emprendedora es el estilo de gestión, que se materializa en el apoyo efectivo de la dirección al proceso de emprendimiento corporativo. Una empresa que no realiza un apoyo efectivo al emprendimiento, a pesar de que tenga una estrategia y una arquitectura organizacional emprendedora es probable que no consiga impulsar el comportamiento emprendedor.

Nuestras recomendaciones en este ámbito se refieren a fomentar y apoyar los procesos creativos y participativos, mostrar interés genuino y compromiso por los proyectos abordados, confiar en las capacidades de los colaboradores, conseguir los recursos necesarios, gestionar el fracaso adecuadamente y premiar la participación de quienes han contribuido.

Sin duda la cultura empresarial es otra de las variables determinantes en la orientación emprendedora. Según nuestro análisis algunos aspectos de la cultura promueven el comportamiento emprendedor. Fundamentalmente dos de ellos: la centralidad en la persona y la manera en que la empresa compite en el mercado.

Adoptar una cultura de centralidad en la persona es considerar a la persona como fuente de ventaja competitiva única y orientarse para sacar lo mejor de cada persona individual de manera que su contribución se lleve a cabo en colaboración con los demás, el equipo. Si la empresa quiere mejorar su orientación emprendedora debe caminar hacia la centralidad en la persona, ya que la actividad emprendedora es una actividad que surge de la individualidad. Algunas recomendaciones sobre cómo centrarnos en la persona son por ejemplo hacer foco en la persona y no en la tarea, fomentar la actitud positiva entre los empleados, utilizar el incentivo en lugar del castigo y promover la individualidad y singularidad de cada uno aunque la participación sea a través del trabajo en equipo.

En cuanto a la manera de competir de la empresa, la empresa con orientación emprendedora compite de forma abierta, es agresiva y trabaja en modo cooperativo. Todas estas características pueden ser trabajadas para mejorar la orientación emprendedora, mostrarse abierto ante los competidores, colaborar con otros agentes del mercado como terceros o clientes o proveedores, aportar gran información del mercado a los empleados son algunas de ellas.

En lo que respecta a la dimensión individual, tal y como hemos concluido en nuestra investigación, podemos decir que es relevante en la empresa y que existen algunos valores de los líderes que se relacionan positivamente con la orientación emprendedora. Destaca sobre todo la estimulación, necesidad de una vida variada estimulante como motor que interviene en las decisiones de los líderes. Entre los

valores individualistas se ubica en la apertura al cambio y la expansión. En cuanto a los valores colectivistas destacan la benevolencia, o necesidad de generar bienestar para la comunidad que se ubica también entre los que poseen un mayor foco hacia la expansión y auto-transcendencia en lugar de la auto-protección. Así mismo también se relacionan con la orientación emprendedora otros valores colectivistas como la conformidad o subrogación a las personas (en este caso a las personas que dirigen). En especial el valor de la educación para posibilitar entornos de trabajo amable y fructífero que permiten que el sistema funcione y avance. Por último la seguridad, ésta relacionada en sentido negativo, lo que es coherente con su opuesta la estimulación.

2. Limitaciones de nuestro estudio

Las principales limitaciones de nuestro estudio se derivan de la captura de datos y se recogen a continuación:

- La primera limitación de nuestro estudio es la población elegida como objeto de estudio. Hubiera sido nuestro interés realizar nuestro estudio en un universo global de empresas del País Vasco. Sin embargo la imposibilidad de acceso a los datos de contacto de todas estas empresas nos ha hecho pensar en un colectivo más reducido. Entendiendo que la SPRI posee los datos de contactos en el caso de empresas vascas que solicitan ayudas para el desarrollo de innovación y emprendimiento, hemos reducido el ámbito de nuestro estudio a este colectivo. Por tanto las conclusiones elaboradas finalmente se refieren al colectivo analizado en nuestro estudio, es decir al colectivo de empresas que solicitan ayudas a la innovación y el emprendimiento.
- Por otro lado existen limitaciones derivadas de la no existencia de datos de contacto de las personas que lideran en cada empresa, lo que no nos ha permitido enviar las encuestas de manera nominativa. Adicionalmente otras limitaciones técnicas tampoco nos ha permitido recoger la relación encuestado-empresa en los envíos automáticos. Por otro lado, la confidencialidad exigida en el tratamiento de los datos por tratarse de una encuesta de valores individuales no nos permitía solicitar datos más explícitos (cargo y empresa) en el cuestionario. La consecuencia más relevante ha sido la pérdida de la relación encuestado-empresa, lo que no ha permitido obtener datos por empresa y poder contrastar la coherencia de las percepciones de las distintas personas encuestadas en la misma empresa. Tampoco podemos saber el número de respuestas recogidas por empresa, aunque dado los datos que categorizan la empresa (sector y tamaño) no parece haber una concentración muy alta entorno a alguna empresa. En cualquier caso nuestra unidad de análisis es la persona-líder.
- Por el mismo motivo, tampoco podemos garantizar que todas las respuestas hayan sido de personas de la alta dirección. Es posible que la persona de contacto no haya reenviado la encuesta hacia nuestros objetivos o incluso que se haya cumplimentado por otras personas sin responsabilidad directiva.
- Al ser nuestra unidad de análisis la persona-líder estamos calificando el comportamiento de empresa emprendedora en función de la percepción de los líderes, no teniendo en cuenta la opinión de todos los trabajadores. Poseer la percepción de los trabajadores así como la trazabilidad entre encuestado-empresa, nos hubiera permitido tener la información a nivel empresa.

- Los ítems del cuestionario están formulados a modo de percepciones personales de los líderes. No estamos utilizando otras variables exógenas que se basen en datos objetivos de otras fuentes diferentes, como puedan ser productos nuevos lanzados al mercado. Es posible que al tratarse de percepciones individuales las respuestas pueden estar influenciadas y no responder a comportamientos reales o no ser auténticas, eso puede explicar parte la varianza explicada y grado de ajuste del modelo ($R^2= 0,666$ y $GoF=0,660$).
- Por tratarse de una encuesta con numerosas preguntas y dado que la parte correspondiente al perfil de valores requiere de una cierta concentración hemos dejado libertad a responder o no, excepto a las variables de categorización. De esta manera hemos pretendido obtener el mayor número de respuestas ya que no saber contestar una pregunta podría causar mayor probabilidad de abandonos. La principal consecuencia es el importante número de registros con datos perdidos, lo que ha hecho que los datos de la muestra que finalmente hemos configurado hayan sido sustancialmente menor (de 426 a 275).
- El tamaño de la muestra ha podido condicionar la no significatividad de determinados análisis como las pruebas Chi-cuadrado en el análisis de tablas de contingencia. Siendo un tamaño de muestra suficiente para sacar conclusiones de manera agregada, al segmentar por las variables de categorización de la muestra, los números de casos en cada cruce no han permitido un análisis más pormenorizado.

3. Futuras investigaciones

Como resultado de nuestro trabajo se abren otras posibilidades de estudio posteriores que pueden colaborar al conocimiento del emprendimiento corporativo. Algunas de estas futuras líneas de investigación podrían ser:

- Extender el ámbito del estudio a empresas que no desarrollan en absoluto innovación. De esta manera podríamos obtener un mayor contraste entre los valores y el comportamiento emprendedor.
- Testear cuál es el modelo de valores entre el colectivo de intra-emprendedores en lugar del colectivo de líderes. Ello permitiría contrastar con los estudios de valores que actualmente existen sobre emprendedores individuales y valorar las posibles diferencias, tanto con este colectivo como con el colectivo de personas de la alta dirección.
- Incorporar al modelo de estudio a todas las personas de la organización, no solo a las personas que lideran y obtener sobre la orientación emprendedora de la empresa según distintas percepciones. Incorporando variables nuevas, como puede ser el nivel de mando, se podría obtener la información global de la empresa y según la posición de mando.
- Realizar casos de estudio en detalle para distintas empresas y analizar sus diferencias, llevando la encuesta a todos los niveles dentro de cada organización.

- Extender el estudio a empresas de distintas regiones. Ello permitiría comprobar si existen diferencias significativas entre valores individuales que puedan ser debidos a diferencias en la cultura regional.
- Elaborar este análisis dentro de las empresas de un sector o tipología y establecer comparativas. Podría ser interesante realizarlo para aquellos sectores que supongan un reto para los gobiernos o para el desarrollo regional potencial, por ejemplo para Centros tecnológicos o sectores estratégicos como la Biotecnología.
- Profundizar en el análisis de posibles efectos moderadores o mediadores entre las variables del modelo actual. Detectar o descartar la existencia de relaciones entre los grupos de variables exógenas del modelo actual y otras posibles relaciones entre estas y la variable dependiente.
- Introducir otras variables exógenas objetivas que permitan evidenciar el comportamiento emprendedor conjuntamente con la orientación emprendedora.
- Realizar el análisis longitudinal en distintos momentos del tiempo para un mismo grupo de empresas y comprobar que sucede si las variables exógenas cambian, tanto la dimensión organizacional como la personal y realmente podemos hablar de una capacidad organizacional que se adquiere.
- Validar el constructo *Capacidad emprendedora* introducido en las conclusiones de esta tesis.

4. Bibliografía

- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejenova, S., & Sapienza, H. J. (2013). Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 394-407. doi:10.1177/1548051813475484
- Adler, P., Heckscher, C., & Prusak, L. (2011). Building a collaborative enterprise. *Harvard Business Review*, 89(6), 44-52.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Azanza, G., Campos, J., & Moriano, J. (2012). *Entrepreneurial intention and values in the basque country. paper presented at the ISBE conference, dublin*. Unpublished manuscript. Retrieved 26-Noviembre-2013, from <http://www.slideshare.net/Garazi-Az/entrepreneurialintention-and-value-in-the-basque-country>;
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Baumol, W. J. (1986). Entrepreneurship and a century of growth. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 141.
- Bhattacharyya, S. (2006). Entrepreneurship and innovation: How leadership style makes the difference?. *Vikalpa*, 31(1), 107.
- Block, Z., & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate venturing : Creating new business within the firm*. Boston, MA: Harvard Business School.

- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 63-63.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Chakravarthy, B., & Lorange, P. (2007). *Profit or growth? : Why you don't have to choose*. Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), 439-462.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Duobiene, J., & Pindziene, A. (2007). Development of entrepreneurial organizational culture. *Economics & Management*, 12, 507-515.
- Hall, B. P. (1995). *Values shift: A guide to personal & organizational transformation*. Twin Lights Publishing.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), 19-46. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003). *Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy*. Academy of Management. doi:10.5465/AMBPP.2003.13793054
- Klaukien, A., Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2013). Passion for work, nonwork-related excitement, and innovation managers' decision to exploit new product opportunities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 574-588.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Naffziger, D. W. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 24.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(4), 49-58.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.2307/258632

- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(3), 21-40.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Moriano, J. A., Trejo, E., & Palací, F. J. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: Un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista De Psicología Social*, 16(2), 229-242.
- Morris, M. H., Avila, R. A., & Allen, J. (1993). Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship. *Journal of Management Development*, 19(3), 595.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 29-42.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Plas, J. M. (1996). *Person-centered leadership : An american approach to participatory management*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688. doi:10.1037/a0029393
- 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. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.009>
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure--how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-55. doi:<http://www.springerlink.com/link.asp?id=100338>

- Wollcott, R. C., & Lippitz, M. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1)
- Zahra, S. A. (1986). A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, , 71-75. doi:10.5465/AMBPP.1986.4978718
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43.

IV. Bibliografía

IV. Bibliografía

IV. Bibliografía

- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejenova, S., y Sapienza, H. J. (2013). Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 394-407. doi:10.1177/1548051813475484
- Acs, Z. J., y Audretsch, D. B. (2010). Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction. *International Handbook Series on Entrepreneurship*, 5
- Acs, Z. J., y Virgill, N. (2010). Entrepreneurship in developing countries. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(1), 1-68. doi:<http://www.nowpublishers.com/ent/>
- Acs, Z. J., y Parsons, W. T., S. (2008). High-impact firms: Gazelles revisited. *Small Business Research Summary*, 38
- Adler, P., Heckscher, C., y Prusak, L. (2011). Building a collaborative enterprise. *Harvard Business Review*, 89(6), 44-52.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Alda, R. F. (2010). *Perfil emprendedor de los estudiantes de la facultad de economía y administración de la universidad católica del norte (antofagasta, chile)*
- Allport, W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart y Winston.
- Allport, W., Vernon, P., y Lindsey, G. (1960). *Study of values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Alonso, M., y Galve, C. (2008). The entrepreneur and the company: A theoretical review of the factors involved in its formation. *Acciones De Investigaciones Sociales*, 26, 5-44.
- Alvarez, S. A., y Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11-26.
- Alvarez, S. A., y Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755.
- Amabile, T. M. (2005). Cómo matar la creatividad. *Harvard business review. creatividad e innovación*. (pp. 1-31). Barcelona: Deusto.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arenius, P., y Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247. doi:10.1007/s1187-005-1984-x
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., y Maseda, A. (2012). La medición de la orientación emprendedora en las empresas familiares: Una revisión crítica de la literatura. *Revista De Empresa Familiar*, 2(2), 57-71.

- Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and industry evolution*. Cambridge and London: MIT Press.
- Audretsch, D. B. (2003). *Entrepreneurship: A survey of the literature*. (Enterprise Papers No. 14). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Audretsch, D. B. (2009). The entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*, 34(3), 245-254. doi:<http://www.springerlink.com/link.asp?id=104998>
- Audretsch, D. B., y Link, A. N. (2012). Entrepreneurship and innovation: Public policy frameworks. *Journal of Technology Transfer*, 37(1), 1-17. doi:<http://www.springerlink.com/link.asp?id=104998>
- Azanza, G., Campos, J., y Moriano, J. (2012). *Entrepreneurial intention and values in the basque country. paper presented at the ISBE conference, dublin*. Unpublished manuscript. Retrieved 26-Noviembre-2013, from <http://www.slideshare.net/Garazi-Az/entrepreneurialintention-and-value-in-the-basque-country>:
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bardi, A., y Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220. doi:10.1177/0146167203254602
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-119.
- Baron, R. A., y Shane, S. (2007). *Entrepreneurship: A process perspective* Cengage Learning.
- Bass, B. M., y Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Baumol, W. J. (1986). Entrepreneurship and a century of growth. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 141.
- Becker, G. S. (1984). *El capital humano*. Alianza Editorial.
- Behling, O., & Law, K. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments. Problems and Solutions*. (vol.133). Sage Publications Inc.
- Bennett, R., y Robson, P. (1999). The use of external business advice by SME's in Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 11, 155-180.
- Bessant, J., y Tidd, J. (2011). *Innovation and entrepreneurship* Jhon Wiley and Sons, Ltd.
- Bhattacharyya, S. (2006). Entrepreneurship and innovation: How leadership style makes the difference?. *Vikalpa*, 31(1), 107.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case of intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.

- Block, Z., y MacMillan, I. C. (1993). *Corporate venturing : Creating new business within the firm*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Boyd, N. G., y Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 63-63.
- Brickley, J. A. (2004). *Diseño de organizaciones para crear valor*. Mexico: McGraw-Hill.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 39-57)
- Brockhaus, R. H., y Horwitz, P. S. (1986). The psychology of entrepreneur. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management* (pp. 260-83)
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Burns, T., y Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. OUP UK.
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cantillon, R. (1734). *Essai sur la nature du comerce en general* [Essay on the nature of general commerce] (H. Higgs Trans.). London: MacMillan.
- Carlsson, B. (1992). The rise of small business: Causes and consequences. *Industrial Institute for Economic and Social Research*, (357).
- Carree, M., y Thurik, R. (2011). The impact of entrepreneurship on economic growth. *Handbook of entrepreneurship research* (Second edition ed., pp. 557) Springer.
- Chakravarthy, B., y Lorange, P. (2007). *Profit or growth? : Why you don't have to choose*. Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing.
- Chakravarthy, B., y Lorange, P. (2008). Driving renewal: The entrepreneur-manager. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 14-21. doi:10.1108/02756660810858116
- Chandler, A. (1963). *Strategy and structure. chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (Lawrence Erlbaum Associates ed., pp. 295-336). Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Clow, J. E., Holleran, C. R., Kent, C. A., Rabbior, G., Rushing, F. W., y Stafford, A. (1993). *Master curriculum guide: Economics and entrepreneurship. Teaching strategies*. (Second ed.). New York: United States of America: Economics America National Council on Economic Education.

- Coduras, A., Guerrero, M., y Peña, I. (2011). *Emprendimiento corporativo en España*. (No. retrieved from <http://www.gem-spain.com/>).
- Collins, O. F., y Moore, D. G. (1970). *The organizational makers: A behavioural study of independent entrepreneurs*. New York: Meredith.
- Collins, O. F., Moore, D. G., y Unwalla, D. B. (1964). *The enterprising man*. East Lansing: MSU BusinessStudies.
- Cooke, R. A., y Lafferty, J. C. (1987). *The organizational culture inventory*. Plymouth: Human Synergistics, Inc.
- Cooper, A. C., y Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, 7(1), 53-68.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., y Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97-108.
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., y Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820. doi:10.1111/jpim.12031
- Cornwall, J. R., y Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Homewodd, IL: Irwin.
- Corporate Executive Board. (2006). *Overcoming stall points*.
- Covin, J. G., y Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), 439-462.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., y Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677-702. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1(1986), 626-639.

- Davidsson, P., y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301. doi:10.1016/S0883-9026(02)00097-6
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., y Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance-test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dess, G. G., Peng, M. W., y Lei, D. (2013). Strategic management: Current issues and future directions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 373. doi:10.1177/1548051812471859
- Dess, G. G., Rasheed, A. M., McLaughlin, K. J., y Priem, R. L. (1995). The new corporate architecture. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 7-18.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., y McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156. doi:10.5465/AME.2005.15841975
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. F. (2009). *Innovation and entrepreneurship*. HarperCollins e-books.
- Duobiene, J. (2008). The role of organizational culture in sustaining corporate entrepreneurship. *Economics and Management*, , 350-356.
- Duobiene, J., y Pindziene, A. (2007). Development of entrepreneurial organizational culture. *Economics and Management*, 12, 507-515.
- Eckhardt y Shane. (2011). An update to the individual opportunity nexus. In Z. J. Acs, y D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research. an interdisciplinary survey and introduction* (segunda ed., pp. 47)
- Eléxpuru, I., Villardón, L., y Yániz, C. (2013). Identificación y desarrollo de valores en estudiantes universitarios. *Revista De Educación*, 362, 186-216.
- Eléxpuru, I., y Yániz, C. (2001). Valores y organizaciones. *Papeles De Ética, Economía Y Dirección*, (6), 79-93.
- Ellsworth, R. R. (1985). Entrepreneurship in big business: The impossible dream? In John J. Kao and Howard H. Stevenson (Ed.), *Entrepreneurship: What it is and how to teach it*. (pp. 282-308). Boston, MA: The School.
- European Observatory for SMEs. (1997). *Fifth annual report EIM*. Zoetermeer.
- Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.

- Fayolle, A., Basso, O., y Legrain, T. (2008). Corporate culture and values: Genesis and sources of L'oreal's entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(2), 215-229. doi:<http://www.tandfonline.com/loi/rsbe20>
- Ferrando, P., y Lorenzo, U. (1998). *Análisis factorial: Tratamiento informatizado de datos*. Barcelona: Mason.
- Finkle, T. A. (2012). Corporate entrepreneurship and innovation in silicon valley: The case of google, inc. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 863-884. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00434.x
- Fishbein, M., y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Floyd, S. W., y Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.
- Gaglio, C. M., y Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
- Galbraith, J. (2002). *Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure and process*. Jossey-Bass.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28. doi:10.1016/0883-9026(90)90023-M
- Gartner, W. B., Bird, B. J., y Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(3), 13-31.
- Gartner, W. B. (1989). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47.
- Gasse, Y. (1985). A strategy for the promotion and identification of potential entrepreneurs at the secondary school level. In J. A. Homaday, B. Shils, J. A. Timmons, y K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship* (pp. 538-559). Wellesley, MA: Babson College.
- Gerber, M. (2011). *La empresa E-myth: Como convertir una gran idea en un negocio próspero*. (M. Asensio Trans.). Barcelona: Paidós.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9, 559-575.
- Gordon, L. V. (1963). *Manual for survey of interpersonal values*. Science Research Assoc.
- Gouveia, V., Clemente, M., y Vidal, M.A. (1998). El cuestionario de valores de Schwartz (CVS): propuesta de adaptación en el formato de respuesta. *Revista de Psicología Social*, 13(3), 463-469. doi:10.1174/021347498760349715.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greenberger, D. B., y Sexton, D. L. (1988). An interactive model of new venture initiation. *Journal of Small Business Management*, 26(3), 1-7.
- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1984a). Build, hold, harvest: Converting strategic intentions into reality. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 34-47.
- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1984b). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Guth, W. D., y Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5-15.
- Guth, W. D., y Tagiuri, R. (1965). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43(5), 123-132.
- Hage, J., y Aiken, M. (1970). *Central problems in the management of innovation*. New York: Random House.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., y Black, W. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, B. P. (1995). *Values shift: A guide to personal and organizational transformation* Twin Lights Publishing.
- Hall, B. P., y Tonna, B. (1998). *The hall-tonna inventory of values*. Santa Cruz, CA: Values Technology.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351. doi:10.5465/AMR.1992.4279547
- Hastie, R. (2001). Problems for judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 653-683.
- Hisrich, R. D., y Peters, M. P. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 1, 307-322.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Stadter, G. (1982). Functional importance and company performance: Moderating effects of grand strategy and industry type. *Strategic Management Journal (Pre-1986)*, 3(4), 315.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Honig, B. (1998). What determines success: Examining the human, financial and social capital of jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 371-394.

- Hornaday, J. A., y Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, (24), 141-153.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., y Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 29-37.
- Inglehart, R. (1998). *Modernización y postmodernización: El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Madrid: CIS.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., y Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 19-46. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings, (Meeting abstract supplement)*, L1-L6. doi:10.5465/AMBPP.2003.13793054
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., y Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- Ireland, R. D., y Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59. doi:10.1016/j.bushor.2006.06.002
- Jauch, L. R., y Glueck, W. F. (1988). *Business policy and strategic management* (5th ed. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jennings, D. F., y Lumpkin, J. R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-502.
- Kanter, R. M. (1988). How to be an entrepreneur without leaving your company. *Working Woman*, (Nov), 44-47.
- Karagozoglu, N., y Brown, W. B. (1988). Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, 5(4), 269-281.
- Katz, J., y Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13, 429-441.

- Kelley, D. J., Peters, L., y O'Connor, G. C. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 221-235.
- Kerr, J., y Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 99-107.
- Kets De Vries, M. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.
- Khandwalla, P. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Klaukien, A., Shepherd, D. A., y Patzelt, H. (2013). Passion for work, nonwork-related excitement, and innovation managers' decision to exploit new product opportunities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 574-588.
- Knight, F. H. (1971). *Risk, uncertainty and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, R. M. (1987). Corporate innovation and entrepreneurship: A canadian study. *Journal of Product Innovation Management*, 4(4), 284-297.
- Komives, J. L. (1972). A preliminary study of the personal values of high technology entrepreneurs. In A. C. Cooper, y J. L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 231-242). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Korres, O., y Eléxpuru, I. (2015). La medición e identificación de valores complementariadad entre los modelos de Schwartz y Hall-tonna. *Revista Internacional De Educación Y Aprendizaje*, 3(1).
- Krueger, N. F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Krueger, N. F., y Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-91.
- Krueger, N. F., y Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(3), 315-330.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Kuratko, D. F., y Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Mason, OH: South-western college publishers.
- Kuratko, D. F. (2007). Corporate entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2), 151-203.

- Kuratko, D. F., y Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335. doi:10.1007/s11365-013-0257-4
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y Naffziger, D. W. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 24.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., y Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(6), 699-716. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x
- Kuratko, D. F., y Montagno, R. V. (1989). The intrapreneurial spirit. *Training and Development Journal*, 43(10), 83.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., y Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(4), 49-58.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *The American Economic Review*, 58(2), 72-83.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.2307/258632
- Markides, C. C. (2008). In Jossey-Bass Inc. P. (Ed.), *Game-changing strategies*. San Francisco:
- Maslow, A. H. (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper.
- Mazzarol, T. (2011). *Entrepreneurship and innovation: Readings and cases*. Australia: Tilde University Press.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, January
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-33.
- McClelland, D. C., y Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- Memili, E., Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (2010). Entrepreneurial orientation: The driving force for corporate entrepreneurship. In P. Mazzola, y F. W. Kellermanns (Eds.), (pp. 326-349) Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar.
- Miles, M. P., y Covin, J. G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(3), 21-40.

- Miles, R., y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: MacGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (1988). Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308. doi:10.2307/256549
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1984). *Organizations : A quantum view*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., y Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465.
- Mintzberg, H. (1973). *Nature of managerial work*. Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1973). Strategic making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mitchell, J. R., Friga, P. N., y Mitchell, R. K. (2005). Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 653.
- Mitchell, R. K. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Lant, T., Mcdougall, P. P., Morse, E. A., y 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. doi:10.1111/1540-8520.00001
- Morales, P. (2007). Estadística aplicada a las ciencias sociales. la fiabilidad de los tests y escalas.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., y Lévy-Mangin, J. -. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119. doi:DOI 10.1007/s11365-011-0196-x
- Moriano, J. A., Trejo, E., y Palací, F. J. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: Un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista De Psicología Social*, 16(2), 229-242.

- Moriano, J. A. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *Anales De Psicología*, 25(2), 277-287.
- Morris, M. H., Avila, R. A., y Allen, J. (1993a). Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship. *Journal of Management*, 19(3), 595-612.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, OH: South Western/Thompson.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, OH: South-Western/thompson.
- Morris, M. H., y Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-13.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., y Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 29-42.
- Naman, J. L., y Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Neider, L. (1987). A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. *Journal of Small Business Management*, 25(3), 22.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation* New York: Oxford Press.
- Nueno, P. (2009). *Emprendiendo hacia el 2020 una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- O'Reilly, C. A., (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Journal of Business Strategy*, 18(4), 42-46. doi:10.1108/eb039871
- Ong, J. W., Ismail, H. B., y Goh, G. G. G. (2010). The competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): The role of entrepreneurship and luck. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3), 373-391. doi:<http://www.jsbe.com/>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., y Tan, W. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197-205. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.01.007
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row.

- Pizarro, I., Real, J. C., y De la Rosa, M. D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*, 14, 139-150.
- Plas, J. M. (1996). *Person-centered leadership : An american approach to participatory management*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Pohle, G., y Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strategy and Leadership*, 34(5), 34-40.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy* Free Press.
- Porter, M. (1985). In Simon and Schuster I. (Ed.), *Competitive advantage* Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Quinn, R. (1985). Managing innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 73-84.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., y Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Summer, 1991), 13.
- Rockeach, M. (1967). *Value Survey*. Sunnyvale, CA: Halgren Tests.
- Rockeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values. A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The free press.
- Ronstadt, R. C. (1984). *Entrepreneurship*. Dover, MA: Lord Publishing.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. doi:10.1037/10788-000
- Rusell, R. D., y Russell, C. J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639-656.
- Russell, R. D. (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15.

- Russell, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 65-84.
- Sathe, V. (1985). Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 21
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Schollhamer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton y K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 209-223). Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1952). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2001). *European social survey core questionnaire development – chapter 7: A proposal for measuring value orientations across nations*. European social survey. London.: City University London.
- Schwartz, S. H. (2009). *Draft users manual: Proper use of the Schwartz value survey, version 14 january 2009, compiled by Romie F. Littrell*. auckland, new Zealand: Centre for cross cultural comparisons, <http://www.crossculturalcentre.homestead.com>.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1) doi:<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, S. H., y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. doi:10.1037/0022-3514.53.3.550
- Schwartz, S. H., y Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38(3), 230-255.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., . . . Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688. doi:10.1037/a0029393
- Schwartz, S. H., y Sagiv, L. (1995). Identifying culture specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 92-116.

- Sekaran, U., y Bougie, R. (2010). *Research methods for business. A skill-building approach (5Th ed.)*. Chichester: Jhon Willey and Sons.
- Serrano, G. (1984). Problemática psicosocial de los valores humanos. *Boletín De Psicología*, 3, 9-46.
- Sexton, D. L., y Bowman-Upton, N. B. (1986). Validation of a personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students, and business students. *Frontiers of entrepreneurship research*. (R. Ronstadt, J. A. Peterson, and K. A. Vesper ed., pp. 173-186) Wellesley, MA: Babson College.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi:10.5465/AMR.2000.2791611
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.
- Sharma, P., y Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., y Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 75-95.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G., y Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.009>
- Slevin, D. P., y Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure--how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
- Stalk, G. (1988). Time, the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 66(4), 41-51.
- Stevenson, H. H., y Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Stevenson, H. H., y Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Stopford, J. M., y Baden-Fuller, C. (1990). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27(4), 399-415.
- Stopford, J. M., y Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Subramaniam, M., y Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

- Susbauer, J. (1973). Intracorporate entrepreneurship: Programas in American industry. *Cleveland State University*,
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y-M., y Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205. doi:10.1016/j.csda.2004.03.005
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526.
- Thurik, R. (2009). Entreprenomics: Entrepreneurship, economic growth and policy. In Z. Acs, D. Audretsch y R. Strom (Eds.), *Entrepreneurship, growth and public policy* (pp. 219). Cambridge: Cambridge University Press.
- Trent, R. J. (2007). *Strategic supply management: Creating the next source of competitive advantage* J. Ross Pub Inc.
- Triandis, H. C. (1979). Values, attitudes, and interpersonal behavior. *Nebraska Symposium on Motivation*, 27, 195-259.
- Ven, V. D. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Venkataraman, S. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, (35), 942-962.
- Vesalainen, J., y Pihkala, T. (1999). Entrepreneurial identities, intentions and the effect of pushfactors. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 5(2), 1-24.
- Vesper, K. (1980). *New venture strategies* Prentice Hall;.
- Von Hippel, E. (1977). Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis. *Industrial Marketing Management*, 6(3), 163-174.
- Wennekers, S., y Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-55. doi:<http://www.springerlink.com/link.asp?id=100338>
- Wiklund, J., y Shepherd, D. A. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-89.
- Wollcott, R. C., y Lippitz, M. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1)
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139.
- Zahra, S. A. (1986). A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, , 71-75. doi:10.5465/AMBPP.1986.4978718

- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahra, S. A., y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. John Wiley and sons, Inc.

V. Apéndices

Apéndice A

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO



Estimado Sr. /Sra.

SPRI está trabajando en un proyecto de investigación junto con la Deusto Business School (Universidad de Deusto) en adelante DBS, dirigido a conocer **la capacidad emprendedora de las empresas vascas así como el perfil de liderazgo** de quienes las dirigen.

Mediante este estudio queremos conocer el potencial de emprendimiento de nuevos negocios de las empresas vascas partiendo de la innovación que han desarrollado. De este modo podremos diseñar en el futuro nuevas iniciativas que posibiliten el crecimiento y la competitividad de nuestras empresas.

Queremos agradecer su inestimable colaboración sin la cual no sería posible este estudio. Por lo que le rogamos:

- Cumplimente esta encuesta **totalmente anónima**, si es usted del equipo gestor, pinchando en el enlace que se adjunta al final de esta carta
- y/o reenvíe esta encuesta (reenviando este mail) para su cumplimentación, a su **Director o Directora General** y aquellas personas que componen su **Comité de Dirección, Equipo Gestor** o quienes usted estime poseen un rol de liderazgo en su organización (entre 3 y 5 personas directivas).

La fecha límite del envío de las encuestas es el **30 de Septiembre de 2015**.

Todas las respuestas serán gestionadas por una empresa externa y recibidas en la DBS (Universidad de Deusto) tratándolas de forma anónima, de modo que en ningún caso se conocerá el nombre de quienes responden ni el de su empresa.

<http://www.encuestafacil.com/>

Si le surge alguna duda, contacte con María Iturriaga (m.iturriaga@deusto.es) tlf: 629 129 264

Reiteramos lo importante que es para SPRI contar con su valiosa opinión.

Atentamente,

Aitor Cobanera
Director de Tecnología e Innovación
SPRI, S.A.

Jaun/Andre estimatua:

SPRI ikerketa-proiektu batean lanean ari da Deusto Business School (Deustuko Unibertsitatea) eskolarekin, aurrerantzean DBS. Proiektu horren helburua **euskal enpresen gaitasun ekintzailea eta zuzendarien lidergo-profila ezagutzea da**.

Ikerketa honen bidez ezagutu nahi dugu euskal enpresek negozio berriei ekiteko duten potentziala, garatu duten berrikuntza oinarri hartuta. Horrela, etorkizunean beste ekimen batzuk diseinatu ahal izango ditugu gure enpresen hazkundea eta lehiakortasuna sustatzeko.

Eskerrak eman nahi dizkizugu zure laguntzagatik, hori gabe ezin izango baikenuke ikerketa hau burutu. Beraz, zera eskatu nahi dizugu:

- Bete galdetegi hau modu **guztiz anonimoan**, talde kudeatzaileko kidea bazara, gutun honen amaierako loturan klik eginez.
- Edo/eta birbidali galdetegia (mezu hau birbidaliz) zure **Zuzendari Nagusiari eta Zuzendaritza Taldea edo Talde Kudeatzailea** osatzen duten pertsonen edo zure erakundean lidergo rola daukaten pertsonen (zuzendaritzako 3 eta 5 pertsona bitartean).

Galdetegiak bidaltzeko azken eguna **2015eko irailaren 30a da**.

Kanpoko enpresa batek kudeatuko ditu erantzun guztiak eta DBS eskolak jasoko ditu (Deustuko Unibertsitatea). Modu anonimoan tratatuko dira, beraz, ez da erantzuten duen pertsonaren ezta enpresaren izenik ere ezagutuko.

<http://www.encuestafacil.com/>

Zalantzaren bat baduzu, jarri harremanetan María Iturriagarekin (m.iturriaga@deusto.es). Tel: 629 129 264

Gogorarazi nahi dizugu SPRIrentzat oso garrantzitsua dela zure iritzia.

Adeitasunez,

Aitor Cobanera
Teknologia eta Berrikuntza Zuzendaria
SPRI

De conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, le informamos que los datos de carácter personal utilizados para el presente envío están recogidos en un fichero denominado "CONTACTOS", del que es responsable SPRI, con domicilio en Alameda Urquijo 36 3º 48011 BILBAO.

Este fichero tiene como finalidad gestionar los datos de contacto de las personas con relación con SPRI utilizada para boletines, eventos, campañas, convocatorias, juntas de gobierno,.... Dicha información podrá ser transmitida a empresas colaboradoras, empresas del grupo.

Dicho fichero ha sido notificado a la Agencia Española de Protección de Datos y cuenta con las medidas de seguridad necesarias para garantizar la total seguridad de los datos.

Le recordamos la posibilidad de acceder a los datos facilitados, así como de solicitar, en su caso, su rectificación, oposición o cancelación, en los términos establecidos por la Ley indicada, dirigiendo una comunicación escrita a los Responsable de Seguridad de SPRI a lopd@spri.es

Abenduaren 13ko 15/1999 Lege Organikoan xedatutakoari jarraiki, jakinarazten dizugu bidalketa honetan erabilitako datuak SPRIren (Urkijo Zumarkalea 36-4, 48011 BILBO) ardurapeko "KONTAKTUAK" izeneko fitxategian ditugula.

Fitxategi horren xedea da SPRIrekin harremana duten pertsonekin kontaktatzeko datuak kudeatzea buletinatarako, ekitaldietarako, kanpainetarako, deialdietarako, gobernu batzordeetarako Informazio hori eman ahal izango zaie enpresa kolaboratzaileei, gai honetan eskumenak dauzkan Administrazio Publikoari eta SPRI taldeko enpresei.

Datuak Babesteko Espainiako Agentziari jakinarazi zaio fitxategi hori sortu dela eta datuen erabateko segurtasuna bermatzeko beharrezko diren segurtasun neurri guztiak dauzka.

Gogorarazten dizugu eman dizkiguzun datuetara sar zaitezkeela, eta beharrezko den kasuetan haiek zuzendu, aurka egin edo ezabatu ditzakezula, gorago aipatutako Legeak ezarritako terminoetan, SPRIko Segurtasun Arduradunari idatzizko jakinarazpen bat igorritz (lopd@spri.es).

Apéndice B

CUESTIONARIO SOBRE CAPACIDAD EMPRENDEDORA Y PERFIL DE LIDERAZGO

**CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS
DEL PAIS VASCO Y PERFIL DE LIDERAZGO**

Esta encuesta le llevará 20 minutos aproximadamente.

Perfil de su empresa

1. Sector de actividad de su empresa

1. Energía y Gas	
2. Sector primario	
3. Sector Construcción	
4. Sector Industrial (<i>seleccionar opción detallada en la siguiente pregunta si marca esta</i>)	
5. Biociencias, Nanociencias y Microciencias	
6. Tecnologías de la Electrónica, Información y comunicaciones (incluido audiovisual, videojuegos...)	
7. Servicios avanzados (ingenierías, consultorías, comunicación, publicidad)	
8. Centros tecnológicos y de Investigación	
9. Transporte y Logística	
10. Turismo, Hostelería, Gastronomía	
11. Medioambiente	
12. Distribución y packaging	
13. Marítimo y Naval	
14. Infraestructuras	
15. Comercio al por menor	

2. Sector Industrial (*solo si ha marcado la opción sector industrial en la anterior pregunta*)

1. Aeronáutica	
2. Automoción Componentes	
3. Bienes de Equipo	
4. Electrodomésticos	
5. Energías renovables	
6. Estampación	
7. Forja y Fundición	
8. Herramientas	
9. Industrias agroalimentarias	
10. Máquina herramienta	
11. Material y Equipos eléctricos	
12. Matricería	
13. Mecanizado	
14. Medio ambiente	
15. Mueble y carpintería	
16. Papel, Artes gráficas	
17. Químico (caucho, plásticos,..)	
18. Siderurgia	
19. Sistemas de elevación	
20. Sistemas Ferroviarios	
21. Textil	
22. Tubos	
23. Valvulería	
24. Vidrio	
25. Otros	

**CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS
DEL PAIS VASCO Y PERFIL DE LIDERAZGO**

3. Indique el tamaño de su empresa

1. Menor a 10 empleados	
2. entre 10 y 49 empleados	
3. entre 50 y 249 empleados	
5. igual o más de 250 empleados	

4. Indique desde hace cuánto tiempo esta internacionalizada

1. No está en otros países	
2. hace menos de 5 años	
3. hace 5 años o más	

5. Territorio histórico donde radica su centro de trabajo (en el que se ubica usted)

1. Araba/Álava	
2. Bizkaia	
3. Gipuzkoa	

6. Indique su género

1. Hombre	
2. Mujer	

7. Indique en que rango de edad se encuentra usted

1. Menor de 26 años	
2. entre 26 y 35 años	
3. entre 36 y 50 años	
4. mayor de 50 años	

8. Indique su nivel máximo de estudios

1. Doctorado	
2. Post-grado / Master	
3. Grado / Licenciatura/ Diplomatura	
4. Estudios profesionales (FP)	
5. Otros	

9. Indique su grado de experiencia en posiciones de liderazgo en la compañía

1. Menor a 1 año	
2. entre 1 y 3 años	
3. entre 4 y 8 años	
4. entre 9 y 15 años	
5. más de 15 años	

10. Indique su experiencia total en la compañía

1. Menor a 1 año	
2. entre 1 y 3 años	
3. entre 4 y 8 años	
4. entre 9 y 15 años	
5. más de 15 años	

CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS DEL PAIS VASCO Y PERFIL DE LIDERAZGO

A continuación se mostrarán una serie de preguntas opuestas en las que deberá indicar de 1 a 7 su grado de acuerdo con las respuestas ofrecidas, de modo que 1 representa el máximo acuerdo con la primera respuesta ofrecida mientras 7 representa el máximo acuerdo con la segunda respuesta ofrecida.

1.1. En general, los máximos gestores de mi empresa fomentan...

Un gran énfasis en la comercialización de los productos o servicios ya probados	1	2	3	4	5	6	7	Un gran énfasis en I+D, liderazgo tecnológico e innovación
---	---	---	---	---	---	---	---	--

En relación a las nuevas líneas de productos o servicios que ha lanzado al mercado mi empresa en los últimos cinco años, pienso que ...

Han sido pocas	1	2	3	4	5	6	7	Han sido muchas
Las modificaciones de las líneas de productos o servicios han sido en su mayoría poco significativas	1	2	3	4	5	6	7	Las modificaciones de las líneas de productos o servicios han sido usualmente bastante relevantes

1.2. En relación a nuestros competidores, mi empresa ...

Normalmente responde a las acciones que los competidores inician	1	2	3	4	5	6	7	Normalmente es iniciador de acciones a las que los competidores luego responden
Rara vez es la primera en introducir nuevos productos o servicios, nuevas técnicas administrativas, diferentes tecnologías de operación, etc.	1	2	3	4	5	6	7	Es con frecuencia la primera en introducir nuevos productos o servicios, nuevas técnicas administrativas, diferentes tecnologías de operación, etc.
Normalmente evita enfrentamientos a la hora de competir. Prefiere una postura de "vive y deja vivir".	1	2	3	4	5	6	7	Normalmente adopta una postura muy competitiva de "derribar a los competidores".

1.3. En general, los máximos gestores de mi empresa tienen ...

Una fuerte inclinación a proyectos de bajo riesgo (con tasas de retorno normales y ciertas)	1	2	3	4	5	6	7	Una fuerte inclinación a proyectos de alto riesgo (con posibilidad de tasas de retorno muy elevadas)
---	---	---	---	---	---	---	---	--

En general, los máximos gestores de mi empresa creen que ...

En función de las características del entorno, es mejor explorar gradualmente y actuar de forma cautelosa y gradual	1	2	3	4	5	6	7	En función de las características del entorno, es necesario actuar de forma atrevida, con iniciativas de gran alcance, para lograr los objetivos de la empresa
---	---	---	---	---	---	---	---	--

Cuando se enfrenta a decisiones que suponen una gran incertidumbre, mi empresa ...

Normalmente adopta posturas cautas, "esperar y ver" buscando minimizar los posibles resultados adversos	1	2	3	4	5	6	7	Normalmente adopta una postura atrevida buscando maximizar la probabilidad de explotar la oportunidad
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Para el siguiente enunciado, señala tu grado de acuerdo o desacuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

2.1. La estrategia global de mi empresa es focalizar su esfuerzo en...

1. Servir los mismos productos/servicios y en los mismos mercados	1	2	3	4	5
2. El desarrollo propio de nuevos productos/servicios y/o nuevos mercados	1	2	3	4	5
3. La compra, fusión, o joint-venture para desarrollar nuevos productos/servicios y/o mercados	1	2	3	4	5
4. Recortar gastos, reducir capacidad, reducir gama o abandonar mercados	1	2	3	4	5

**CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS
DEL PAIS VASCO Y PERFIL DE LIDERAZGO**

2.2 Hemos desarrollado la estrategia de nuestro proceso de innovación/ emprendimiento sobre...

1. Cómo abordar la búsqueda de oportunidades y generación de ideas	1	2	3	4	5
2. Cómo diseñar y financiar los nuevos productos/servicios y/o negocios	1	2	3	4	5
3. Cómo evaluar y controlar cada nuevo lanzamiento de productos/servicios y/o mercados	1	2	3	4	5
4. Quien es responsable del proceso de innovación/ emprendimiento	1	2	3	4	5

A continuación se mostrarán una serie de preguntas opuestas en las que deberá indicar de 1 a 7 su grado de acuerdo con las respuestas ofrecidas, de modo que 1 representa el máximo acuerdo con la primera respuesta ofrecida mientras 7 representa el máximo acuerdo con la segunda respuesta ofrecida.

3.1 En general, los principios de gestión y funcionamiento en mi empresa favorecen . . .

Canales de comunicación muy estructurados y un acceso muy restringido a información financiera y operativa importante	1	2	3	4	5	6	7	Canales de comunicación abiertos con información financiera u operativa importante fluyendo libremente entre las unidades de negocio
Un estilo de gestión uniforme en toda la empresa	1	2	3	4	5	6	7	Estilos de gestión que varían libremente entre muy formal o muy informal
En la toma de decisiones se da más peso a la línea jerárquica	1	2	3	4	5	6	7	En la toma de decisiones se da más peso a los expertos, aunque suponga saltarse a la línea jerárquica
Un fuerte apego a principios de gestión ya probados aunque cambien las condiciones del negocio	1	2	3	4	5	6	7	Un gran énfasis en las circunstancias cambiantes sin tener mucho en cuenta las prácticas del pasado
Un gran énfasis en que las personas sigan los procedimientos formales establecidos	1	2	3	4	5	6	7	Un gran énfasis en que las cosas salgan adelante incluso cuando ello signifique saltarse los procedimientos formales.
Un control firme y formal de todas las operaciones mediante sistemas de información y procedimientos de control sofisticados	1	2	3	4	5	6	7	Un control informal, una fuerte dependencia de las relaciones informales y una gran cooperación para conseguir cumplir con la tarea.
Un gran énfasis en que cada miembro de la plantilla se ajuste a las funciones definidas para su puesto.	1	2	3	4	5	6	7	Una gran tendencia a dejar que los requerimientos de cada situación y la personalidad de cada uno definan el comportamiento adecuado en el puesto.

A continuación, encontrará varios enunciados sobre diferentes aspectos de su puesto de trabajo y organización. Para cada enunciado, señale su grado de acuerdo o desacuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

3.2. Sobre la disponibilidad de recursos en mi empresa...

**CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS
DEL PAIS VASCO Y PERFIL DE LIDERAZGO**

1. Durante los pasados tres meses, mi carga de trabajo no me deja tiempo para desarrollar nuevas ideas.	1	2	3	4	5
2. Siempre parece haber tiempo de sobra para hacer todo.	1	2	3	4	5
3. Tengo la cantidad de tiempo justa para realizar mi carga de trabajo.	1	2	3	4	5
4. Mi trabajo está estructurado, por lo tanto, tengo muy poco tiempo para pensar sobre los grandes problemas de mi organización.	1	2	3	4	5
5. Siento que siempre trabajo bajo presión temporal.	1	2	3	4	5
6. Mis compañeros de trabajo y yo siempre encontramos tiempo para solucionar problemas de largo plazo.	1	2	3	4	5

3.3. Sobre el reconocimiento, en mi empresa...

1. Mis superiores me ayudan a que mi trabajo salga adelante quitando de mi camino las trabas y obstáculos.	1	2	3	4	5
2. Las primas o incentivos que recibo dependen de cómo hago mi trabajo.	1	2	3	4	5
3. Mis superiores incrementarían mis responsabilidades laborales si desempeño bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
4. Mis superiores me darían un especial reconocimiento si mi desempeño laboral es especialmente bueno.	1	2	3	4	5
5. Mi supervisor o jefe hablaría a sus superiores si mi trabajo fuera excelente.	1	2	3	4	5
6. Hay multitud de retos en mi trabajo.	1	2	3	4	5

A continuación, encontrará varios enunciados sobre diferentes aspectos de su puesto de trabajo y organización. Para cada enunciado, señale su grado de acuerdo o desacuerdo, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

4.1. En cuanto al apoyo por parte de la Dirección...

1. Mi organización es rápida en mejorar sus métodos de trabajo.	1	2	3	4	5
2. Mi organización recurre a métodos de trabajo desarrollados por los propios trabajadores	1	2	3	4	5
3. En mi organización, se estimula el desarrollo de ideas para la mejora de la organización	1	2	3	4	5
4. La alta dirección es consciente y muy receptiva a las ideas y sugerencias.	1	2	3	4	5
5. La promoción normalmente se basa en el desarrollo de nuevas e innovadoras ideas.	1	2	3	4	5
6. Aquellos empleados que por sí mismos proponen ideas innovadoras, a menudo reciben apoyo por la dirección.	1	2	3	4	5
7. Los responsables de los proyectos tienen libertad para tomar sus decisiones sin necesidad de justificación o aprobación.	1	2	3	4	5
8. Los directivos con más experiencia motivan a las personas innovadoras a prescindir de las reglas y los estrictos procedimientos para seguir adelante con sus ideas.	1	2	3	4	5
9. Muchos directivos conocen por propia experiencia el proceso de innovación.	1	2	3	4	5
10. Hay dinero disponible para desarrollar nuevas ideas o proyectos.	1	2	3	4	5
11. Los individuos con proyectos innovadores exitosos reciben recompensas adicionales y compensación por sus ideas y esfuerzos.	1	2	3	4	5
12. Hay muchas formas dentro de la organización para conseguir apoyo económico para proyectos e ideas innovadoras.	1	2	3	4	5
13. Se motiva a las personas a que asuman riesgos calculados para desarrollar nuevas ideas.	1	2	3	4	5

**CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS
DEL PAIS VASCO Y PERFIL DE LIDERAZGO**

14. Las personas que se arriesgan son reconocidas por su iniciativa para desarrollar nuevos proyectos, tengan éxito o no.	1	2	3	4	5
15. El término “arriesgarse” se considera un atributo positivo para la gente en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
16. Esta organización apoya pequeños proyectos experimentales, aunque podrían fracasar.	1	2	3	4	5
17. A un empleado con una buena idea se le concede tiempo para desarrollarla.	1	2	3	4	5
18. A la gente en esta organización no le importa traspasar las barreras funcionales o departamentales para generar sus nuevas ideas.	1	2	3	4	5
19. Se motiva a la gente a hablar de sus ideas para nuevos proyectos con empleados de otros departamentos de la organización.	1	2	3	4	5

A continuación se mostrarán una serie de enunciados opuestos sobre la manera de ser de su empresa en los que deberá indicar de 1 a 7 su grado de acuerdo con las respuestas ofrecidas, de modo que 1 representa el máximo acuerdo con la primera respuesta ofrecida mientras 7 representa el máximo acuerdo con la segunda respuesta ofrecida.

5.1. En cuanto a las personas

Organización centrada en el castigo	1	2	3	4	5	6	7	Organización centrada en el premio
Organización más bien negativa	1	2	3	4	5	6	7	Organización más bien positiva
Organización centrada en la tarea	1	2	3	4	5	6	7	Organización centrada en la persona
Organización más bien autocrática	1	2	3	4	5	6	7	Organización más bien participativa

A continuación señale de cada par de características cuál identifica mejor la manera de ser de su empresa desde el punto de vista de cómo compite en el mercado. Deberá indicar de 1 a 7 su grado de acuerdo con las respuestas ofrecidas, de modo que 1 representa el máximo acuerdo con la primera respuesta ofrecida mientras 7 representa el máximo acuerdo con la segunda respuesta ofrecida.

5.2. En cuanto a nuestra manera de competir

Cerrada	1	2	3	4	5	6	7	Abierta
Pasiva	1	2	3	4	5	6	7	Agresiva
Reactiva	1	2	3	4	5	6	7	Proactiva
Seguidora	1	2	3	4	5	6	7	Líder
Sumisa	1	2	3	4	5	6	7	Dominante
Lenta	1	2	3	4	5	6	7	Rápida
Abajo	1	2	3	4	5	6	7	En la cima
No-cooperativa	1	2	3	4	5	6	7	Cooperativa

En esta parte del cuestionario le pedimos que se pregunte si mismo: “ Qué valores son importantes para Mí como principios que guían MI vida, y qué valores son menos importantes para Mí”.

A continuación te le ofrecemos un primer grupo de valores. Al lado de cada valor, entre paréntesis, hay una explicación que puede ayudarle a entender su significado.

Su tarea consiste en asignar un valor a cada uno en función de su importancia para los principios rectores de su vida. Utilice la siguiente escala:

0 significa este valor no es en absoluto importante, no es relevante como rector de su vida

CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS DEL PAIS VASCO Y PERFIL DE LIDERAZGO

3 significa este valor es importante

6 significa este valor es muy importante

Cuanto más alto sea el número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), más importante es el valor para sus principios rectores:

- 1 significa que este valor es opuesto a sus principios rectores

7 significa este valor es de suprema importancia para sus principios rectores; normalmente no debe haber más de dos.

Intente diferenciar lo más posible entre los valores usando todos los números para puntuar. Obviamente, le hará falta utilizar los números más de una vez.

COMO PRINCIPIO RECTOR EN MI VIDA ESTE VALOR ES:

Opuesto a mis valores	No es importante		Importante			Muy importante		De suprema importancia
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

Antes de comenzar lea la lista de Valores, elija el más importante y puntúe con 7. Después elija el más opuesto y puntúe con -1. Si no encuentra dicho valor, elija los valores menos importantes y puntúe con 0 o 1 según su importancia. Luego puntúe el resto de valores de la lista como considere.

1- Igualdad (mismas oportunidades para todos)	
2- Armonía interna (estar en paz conmigo mismo)	
3- Poder social (control sobre otros, dominar)	
4- Placer (gratificación de los deseos)	
5- Libertad (de acción y pensamiento)	
6- Espiritualidad (énfasis en lo espiritual frente a lo material)	
7- Sentido de pertenencia (sentir que importo a los demás)	
8- Orden social (estabilidad de la sociedad)	
9- Vida emocionante (experiencias estimulantes)	
10- Sentido a la vida (tener un propósito en la vida)	
11- Educación (cortesía, buenas maneras)	
12- Riqueza (riqueza material, dinero)	
13- Seguridad nacional (protección de mi país ante enemigos)	
14- Respeto a mí mismo (creer en mí propia valía)	
15- Reciprocidad de favores (evitar estar en deuda)	
16- Creatividad (singularidad, imaginación)	
17- Paz mundial (libre de guerra y conflicto)	
18- Respeto a la tradición (preservación de las costumbres)	
19- Amor (profunda intimidad emocional y espiritual)	
20- Auto-disciplina (autocontrol, resistencia a la tentación)	
21- Privacidad (derecho a un espacio personal)	
22- Seguridad familiar (seguridad para los seres queridos)	
23- Reconocimiento social (respeto, aprobación de los demás)	
24- Unión con la naturaleza (sentirse parte de la naturaleza)	
25- Vida variada (llena de reto, novedad y cambio)	
26- Sabiduría (gran sabiduría de la vida)	
27- Autoridad (derecho a mandar o liderar)	
28- Verdadera amistad (amigos cercanos, amigos que me apoyan)	
29- Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y de las artes)	
30- Justicia social (corregir las injusticias, defender a los débiles)	

CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE LAS EMPRESAS DEL PAIS VASCO Y PERFIL DE LIDERAZGO

Finalmente le proponemos un segundo grupo de valores.

Ahora puntúe cómo de importantes son estos valores como principios rectores de su vida. Estos valores están enunciados como modos de actuar que pueden ser más o menos importantes para usted. De nuevo trate de discernir lo más posible entre los valores usando los números.

Antes de comenzar lee la lista de Valores, elija el más importante y puntúe con 7. Después elija el más opuesto y puntúe con -1. Si no existe dicho valor, elija los valores menos importantes y puntúe con 0 o 1 según su importancia. Luego puntúe el resto de valores de la lista.

31- Independiente (ser auto-suficiente)	
32- Moderado/a (evitar los sentimientos y actos extremos)	
33- Leal (a mis amigos, grupo)	
34- Ambicioso/a (trabajador, con aspiraciones)	
35- Mente abierta (tolerar diferentes ideas y creencias)	
36- Humilde (modesto)	
37- Atrevido/a (en busca de aventura, riesgo)	
38- Protector del medio ambiente (proteger la naturaleza)	
39- Influyente (tener impacto en la gente, en los hechos)	
40- Honrar a padres y ancianos (mostrar respeto)	
41- Elegir mis propias metas (mis propios propósitos)	
42- Saludable (estar sano física y mentalmente)	
43- Capaz (competente, efectivo, eficiente)	
44- Aceptar mi rol en la vida (adaptarse a las circunstancias)	
45- Honesto/a (genuino/a, sincero/a)	
46- Proteger mi imagen pública (no exponerse públicamente)	
47- Obediente (cumplir mis obligaciones)	
48- Inteligente (utilizo la lógica, pienso)	
49- Ser útil (trabajo por el bienestar de los demás)	
50- Disfrutar de la vida (de los placeres de la vida)	
51- Devoto/a (albergar fe y creencias religiosas)	
52- Responsable (fiable, alguien en quien se puede confiar)	
53- Curioso/a (interesado/a en todo, explorador/a)	
54- Indulgente (perdono a los demás, olvido)	
55- Exitoso/a (logro los objetivos)	
56- Ser pulcro/a (orden, aseo y limpieza)	
57- Auto-indulgente (me permito, hago lo que me place)	

Muchas gracias por su colaboración.