



Universitat Ramon Llull

TESIS DOCTORAL

Título INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR
DE LOS MANDOS MEDIOS EN EL FOMENTO DEL
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Realizada por CARLOS DANIEL LÓPEZ PRECIADO

En el Centro ESADE – ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Departamento POLÍTICA DE EMPRESA, RECURSOS HUMANOS Y
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Dirigida por DR. MARCEL PLANELLAS ARÁN
DR. JOAN MANEL BATISTA FOGUET

CONTENIDO

	Página
<u>Introducción.</u>	3
Objetivos y Preguntas de la Investigación	5
Estructura General de la Tesis	6
Capítulo 1	
<u>Revisión de Literatura.</u>	9
1. Resumen del capítulo	10
1.1 Corporate Entrepreneurship	10
1.1.1 Corporate Venturing	13
1.1.2 Renovación Estratégica	14
1.2 Mandos Medios	16
1.2.1 Comportamiento Emprendedor Mandos Medios	19
1.3 Reconocimiento de Oportunidades	22
1.4 Roles de Mandos Medios hacia actividades Emprendedoras	24
1.4.1 El Mando Medio como Emprendedor (Campeón)	30
1.5 Creatividad y Experiencia en el Reconocimiento de Oportunidades	31
1.5.1 Creatividad	33
1.5.2 Experiencia	37
1.6 Modelos del Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios	43

Capítulo 2	
<u>Planteamiento de Preguntas, Hipótesis y Modelo de Investigación.</u>	49
2. Resumen del capítulo	50
2.1 Objetivo, Hipótesis y Preguntas de Investigación	50
2.1.1 Objetivo de la Investigación	52
2.1.2 Pregunta e Hipótesis 1	56
Sub-hipótesis 1.1	59
Sub-hipótesis 1.2	59
2.1.3 Pregunta e Hipótesis 2	59
2.1.4 Pregunta e Hipótesis 3	60
Sub-hipótesis 3.1	61
Sub-hipótesis 3.2	61
2.2 Variable Dependiente: Corporate Entrepreneurship	61
2.3 Modelo de Investigación	63
2.3.1 Esquema del Modelo de Investigación	64
Capítulo 3	
<u>Metodología de la Investigación.</u>	65
3. Resumen del capítulo	66
3.1 Selección de población de estudio	67
3.1.1 Empresa A	70
3.1.2 Empresa B	73
3.1.3 Empresa C	76
3.2 Diseño del Instrumento de Medición	77
3.2.1 Variables Independientes	78
3.2.2 Variable Dependiente	83
3.3 Obtención de datos	85
3.3.1 Empresas.	85
3.3.2 Prueba piloto de la encuesta	88
3.3.3 Mandos Medios	88
3.3.4 Aplicación de la encuesta	90
3.3.5 Metodología estadística	91

Capítulo 4	
<u>Análisis de los Resultados de la Investigación.</u>	94
4. Resumen del capítulo	95
4.1 Datos Descriptivos	95
4.2 Análisis Factorial	100
4.3 Análisis de Regresión Múltiple	101
4.3.1 Modelos de Regresión	104
4.3.1.1 Básico (regresores de control)	104
4.3.1.2 Regresores de efectos directos	105
4.3.1.3 Completo de regresión	105
4.3.2 Tipología de los mandos medios	119
4.3.3 Variables de Control	119
4.4 Resultado de las hipótesis	121
4.4.1 Hipótesis 1	121
Sub-hipótesis 1.1	121
Sub-hipótesis 1.2	122
4.4.2 Hipótesis 2	122
4.4.3 Hipótesis 3	122
Sub-hipótesis 3.1	123
Sub-hipótesis 3.2	123
Capítulo 5	
<u>Conclusiones, Limitaciones y Futuras Investigaciones.</u>	124
5. Resumen del capítulo	125
5.1 Conclusiones	125
5.2 Limitaciones	129
5.3 Implicaciones teóricas y prácticas	136
5.3.1 Teóricas	136
5.3.2 Prácticas	137
5.4 Futuras investigaciones	139
<u>Referencias.</u>	141
<u>Figuras y tablas de la tesis por capítulos.</u>	153
<u>Anexos.</u>	156

Dedicatoria.

Dedico esta tesis a mi hija *Paloma*, quien con su amor, inocencia y ternura, me ha motivado profundamente para culminarla.

A mis padres *Alicia* y *Carlos*, a quienes les quedo eternamente agradecido por formarme como persona de bien e impulsarme con su amor y comprensión hacia el logro de mis objetivos, y

A mis hermanas *Alma*, *Rosario* y *Alicia*, cuyo amor y apoyo incondicional, permitieron que tomara la fuerza y energía necesarias para terminarla.

Agradecimientos.

Primeramente, quiero agradecer a mis directores de tesis Dr. Marcel Planellas y Dr. Joan Manuel Batista, cuyo vasto conocimiento y experiencia, me permitieron centrarme en un tema tan apasionante y de actual trascendencia en el Management, e impulsarme a seguir siempre adelante con motivación y empeño para el logro de esta tesis. Les agradezco enormemente la comprensión e incondicional apoyo que en todo momento he recibido de ellos, y que han permitido llevar este trabajo de investigación a buen término. Sus enseñanzas, profesionalismo y calidez humana, las llevaré siempre conmigo como imagen trascendente y parámetros preeminentes.

Agradezco también a mis profesores, compañeros y personal del programa de doctorado en ESADE y el Tec de Monterrey, por sus consejos, amistad y compromiso para seguir adelante en mi disertación. Especialmente a Eduard Bonet, Montserrat Olle, Nuria Agell, Eugenia Bieto, Jorge González, Jorge Gómez, Guille Díaz, Ezequiel García, José Mondragón, Jorge Cota, Xari Rovira, Pilar Gallego, Laura Lamolla, Alberto Gimeno, Camilo Cataldo, Andre Schurman, Silviya Svejenova, Peter Weller, Yingying Zang, Maika Valencia, José Luis Marin, Giulia Calabretta, Caroline Strauss, Sandra Van Lotringen, Ulrich Wassmer, Sanjay Peters, Socorro Benetts, Oriol Iglesias, Shopia Kusyk, Héctor Arambula, Rosy Mosser, Elena Bou, Luis Espinoza, Margarita Martí, Maurici Rodo, Jordi Fernández y personal del TIC y de la Biblioteca de ESADE, gracias a todos ellos.

INTRODUCCIÓN

El Corporate Entrepreneurship, concepto establecido por Burgelman (1983), es una línea de investigación que ha tenido un importante desarrollo dentro del programa de investigación del emprendimiento (“*entrepreneurship*”) durante las últimas tres décadas. El Corporate Entrepreneurship es percibido como una importante herramienta para el desarrollo y crecimiento de una empresa, así como un mecanismo esencial para la innovación a través de los miembros de una organización. Esta importante rama de estudio, cubre actividades de cambios internos ya sea de renovación estratégica (Peterson and Berger 1971; Hannan 1976; Quinn 1979), o de eventos emprendedores en forma de nuevos productos y procesos dentro de una empresa (Burgelman, 1984; Kanter, 1985; Alterowitz, 1988; Jennings and Young, 1990; Zahra, 1991).

Guth and Ginsberg (1990), proponen una definición del Corporate Entrepreneurship que es la que se adoptará en esta tesis: *Corporate Entrepreneurship es un proceso donde un individuo o grupo de individuos asociados con una organización, crean un nuevo negocio o instigan en renovar dentro de la empresa.* Esta definición, ha sido elegida debido al énfasis que manifiesta en la importancia de las personas dentro de la empresa para el éxito del Corporate Entrepreneurship, que es el objeto central de esta investigación.

El Comportamiento Emprendedor, es un término comprensible que involucra acciones por parte de los miembros dentro de una organización relacionadas con el descubrimiento, evaluación y explotación de nuevas oportunidades (Shane and

Venkataraman, 2000). Tradicionalmente se ha estudiado el comportamiento emprendedor de la alta dirección, del líder, como factor clave del éxito del Corporate Entrepreneurship dentro de una empresa. Pero ya en la década de los 80's, encontramos importantes investigaciones que deciden ir contracorriente y consideran la posibilidad que sea el comportamiento emprendedor de los mandos medios de la organización, de un liderazgo distribuido, un elemento clave para incrementar el Corporate Entrepreneurship en la empresa (Burgelman, 1983; Kanter, 1985; Kuratko y Montagno, 1989).

La investigación sobre el comportamiento emprendedor de los mandos medios continuó en los 90's, tratando de averiguar cómo hacer más eficaces los recursos en un mercado globalmente competido (Stopford Baden-Fuller 1994), y especialmente estudiando la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el logro de una cultura emprendedora (Geisler, 1993; Burgelman, 1994; Zahra, Kuratko and Jennings, 1999).

En la presente década, diversos estudios han continuado investigando la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios para el éxito del Corporate Entrepreneurship (Antonic and Hisrich, 2001; Kuratko, et al. 2005, Corbett, 2007), específicamente, tomando en cuenta la ubicación de los mandos medios dentro de una organización y los roles que desarrollan (Floyd and Wooldridge, 1992). Se ha visto que los mandos medios realizan actividades que influyen “hacia arriba” de la organización (comunicación e influencia hacia los altos ejecutivos) y, “hacia abajo” (comunicación e influencia hacia los subordinados), (Floyd and Wooldridge, 1992, 1997).

En esta investigación se inscribe dentro de esta corriente de investigación y quiere estudiar la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship, analizando dos tipologías de mandos medios: los “Divisionales”, como individuos orientados en promover ideas divergentes (hacia arriba), y los “Team Leaders”, como individuos orientados en promover actividades de integración de nuevas oportunidades (hacia abajo).

Objetivo de la Investigación.

Estudiar la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios, (Divisionales y Team Leaders), en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

Preguntas de la Investigación.

Pregunta 1

¿Qué influencia tiene el comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship?

Pregunta 2

¿Qué influencia tiene la tipología de los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship?

Pregunta 3

¿Qué efecto moderador tiene la tipología de los mandos medios en la influencia del comportamiento emprendedor sobre el fomento del Corporate Entrepreneurship?

Estructura general de la Tesis.

La presente memoria que resume el proceso de esta investigación, se describe en cinco capítulos y se contempla gráficamente en la siguiente (Fig. 1.0).

El capítulo 1, comprende la revisión y análisis de literatura relevante sobre el Corporate Entrepreneurship que se manifiesta en cambios organizacionales o de renovación estratégica, y en nuevos eventos emprendedores (Internal Corporate Entrepreneurship). La literatura comprende la exploración de los mandos medios en relación a su comportamiento emprendedor para reconocer e integrar nuevas oportunidades o mejoras de acuerdo a su capacidad creadora y experiencia emprendedora, y así poder definir las preguntas de la investigación anteriormente mencionadas.

En el capítulo 2, se establece el planteamiento de las hipótesis que se derivan de las proposiciones teóricas, y la construcción del modelo de la investigación (Fig. 3.1), que tienen como propósito relacionar las variables que intervienen en el fomento del Corporate Entrepreneurship, en base al comportamiento emprendedor de los mandos medios tanto Divisionales como Team Leaders.

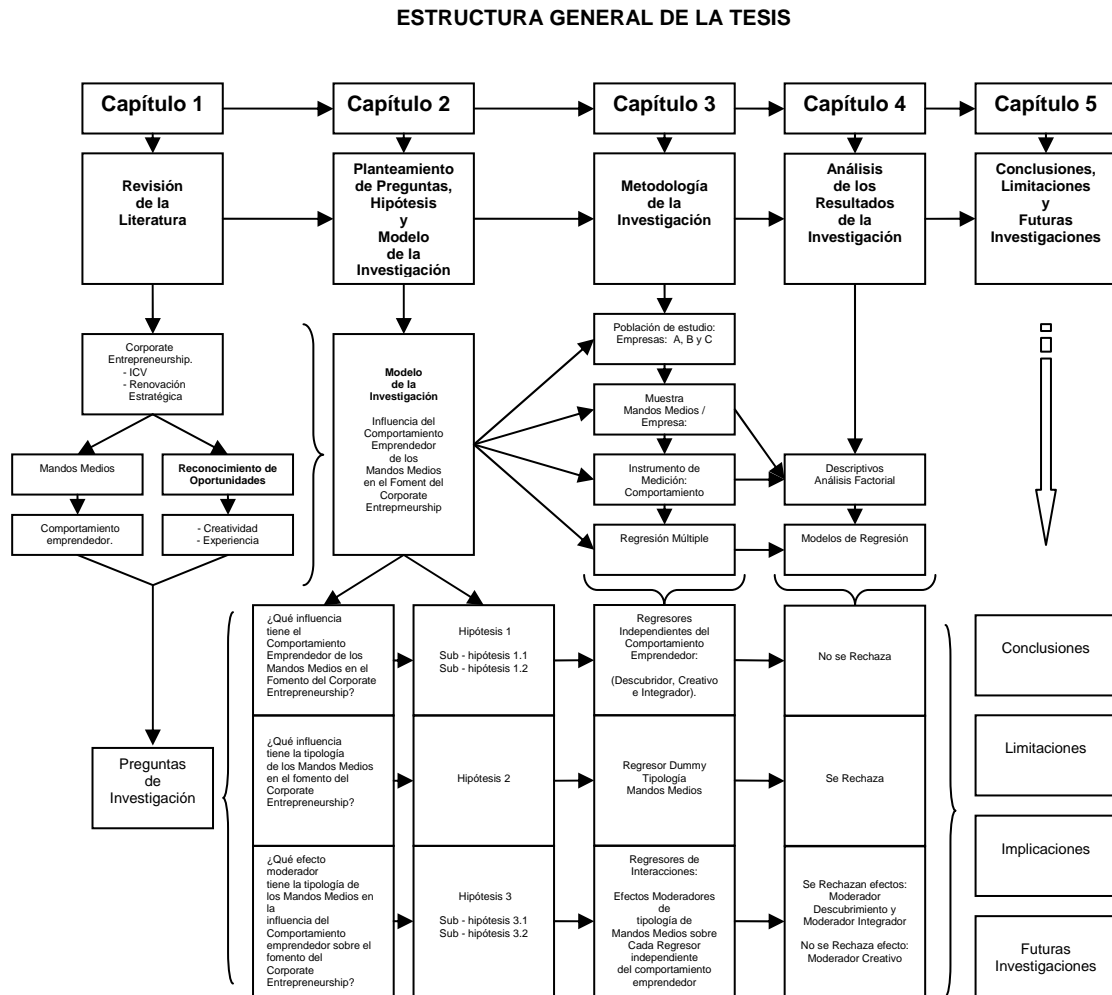
En el capítulo 3, se describe la metodología de la investigación. Para este estudio, se utilizó el modelo de regresión múltiple a través de la adaptación de instrumentos de medición del comportamiento emprendedor para el reconocimiento de oportunidades. En el modelo de regresión, se incluyeron factores que fueron tomados en cuenta para conformar tres regresores independientes: Comportamiento Descubridor, Creativo e

Integrador, así como las dos tipologías de los mandos medios descritas anteriormente (Divisionales y Team Leaders). La población de estudio han sido los mandos medios de tres corporaciones de reconocida vanguardia tecnológica y emprendedora.

En el capítulo 4, se muestra el análisis de los resultados de la investigación en base a la información proporcionada por 308 mandos medios: (87 Divisionales y 221 Team Leaders), de las tres corporaciones que corresponden a la muestra, relacionando los resultados obtenidos con las hipótesis de la investigación para ver cuales no pueden ser rechazadas.

Finalmente, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones, limitaciones, implicaciones y futuras líneas de investigación, que manifiestan la relevancia teórica, la validez de la información metodológica y resultados presentados, así como su aplicación práctica en el mundo empresarial.

Fig. 1.0 Estructura General de la Tesis.



Capítulo 1

Revisión de la Literatura

CAPÍTULO 1

REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. Resumen del Capítulo.

En esta revisión de la literatura se han explorado los estudios teóricos, empíricos y de modelos asociados con el Corporate Entrepreneurship y el fenómeno del emprendimiento, prestando especial atención a los trabajos relacionados con el papel emprendedor de los mandos medios. Este capítulo se puede dividir en tres grandes apartados o bloques. La revisión de la teoría y de las investigaciones sobre el fomento de la iniciativa empresarial en las corporaciones, a través de nuevos productos o conceptos (Internal Corporate Venturing) o mediante cambios en la orientación de las organizaciones (renovación Estratégica). El análisis de los estudios sobre el comportamiento de los Mandos Medios y su comportamiento en sus relaciones hacia arriba, con los altos directivos, (Actividades Divergentes) o hacia abajo, con sus subordinados (Actividades de Integración). Finalmente, se revisan las investigaciones sobre el comportamiento emprendedor de los Mandos Medios, como reconocen nuevas oportunidades y la influencia de factores como la experiencia y la creatividad.

1.1 Corporate Entrepreneurship.

El Corporate Entrepreneurship fue desarrollado en un principio para favorecer la renovación estratégica, y posteriormente como teoría relevante para impulsar la innovación dentro de una empresa (Guth and Ginsberg, 1990; Sharma and Chrisman, 1999; Bieto, 2008). En los años 60's, los inicios de las decisiones estratégicas formales, eran exclusivas de los mandos o administradores superiores, mientras que las decisiones de implementación, eran a cargo de los administradores inferiores u

operacionales (Chandler, 1962). Decisiones que con el paso del tiempo han sido menos formales, ya que han permitido a los administradores decidir estratégicamente de manera emergente en diferentes niveles de la organización (Mintzberg, 1979; Burgelman 1983), y ser más receptivos y abiertos a los cambios (Floyd and Wooldridge, 1997; 2000). Mas aún, algunos investigadores consideran que los administradores de todos los niveles deben participar en decisiones estratégicas, condición que beneficia al Corporate Entrepreneurship (Burgelman 1994; Floyd and Wooldridge, 2000).

El Corporate Entrepreneurship proviene de una extensión del Emprendimiento y ha ganado posición considerable dentro del Management (Sharma an Chrisrma, 1999), pero debido al basto campo de estudio acerca del Emprendimiento, han existido diferencias en opiniones y acuerdos para lograr consenso en la definición del Corporate Entrepreneurship. No obstante, dentro del área Emprendimiento, dos son las categorías que abarcan la mayoría de las definiciones: La primera involucra al Emprendimiento como el resultado de la creación de nuevas empresas (Low and McMillan, 1988; Stevenson and Gumpert, 1985). La segunda, enfatiza al Emprendimiento sobre los atributos causantes para emprender, tales como la capacidad para reconocer oportunidades, y las habilidades personales para lograr ser competitivo como persona emprendedora (Stevenson and Gumpert, 1985). Esta última categoría, parece ser la más acertada para dar seguimiento al Corporate Entrepreneurship, o al Emprendimiento que ocurre dentro de una empresa.

El término Corporate Entrepreneurship fue establecido por Burgelman (1983) o Intrapreneurship por Pinchot (1985), y ha sido percibido como una importante

herramienta para el desarrollo y crecimiento de una empresa, y como mecanismo esencial para la innovación. El campo de estudio del Corporate Entrepreneurship, ha tenido desarrollo substancial durante los últimos veinticinco años. Sus orígenes se conducen en investigaciones hacia la renovación estratégica o cambios organizacionales (Peterson and Berger 1971; Hannan 1976; Quinn 1979). Consecutivamente a través de eventos emprendedores, en forma de nuevos productos y procesos dentro de una empresa. En este sentido, Schollhammer (1982), Burgelman, (1984), Kanter (1985), Pinchot (1985), Alterowitz (1988), Jennings and Young (1990) y Zahra (1991), observaron que el Corporate Entrepreneurship se efectúa mediante actividades formales e informales para la creación de nuevos negocios en compañías establecidas, a través de productos y procesos innovadores con el propósito de favorecer su posición competitiva.

Estudios de Barringer and Bluedorn (1999), mencionan la relevancia de ésta actuación emprendedora en cualquier tamaño de empresa, situación consistente en estudios de Antonic and Hisrich (2001), quienes consideran al Corporate Entrepreneurship, como el fenómeno del emprendimiento o del reconocimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades dentro de una empresa, no importando el tamaño de la misma, ni el tipo de innovación que se efectúe.

Guth and Ginsberg (1990), proponen una definición que ha sido ampliamente aceptada por la academia y que es adoptada en esta tesis: *Corporate Entrepreneurship es un proceso donde un individuo o grupo de individuos asociados con una organización, crean un nuevo negocio o instigan en renovar dentro de la empresa.* Esta definición involucra a la innovación dentro de una corporación en dos áreas

fundamentales: Formación de nuevos conceptos o negocios (Corporate Venturing) y, transformaciones o prácticas que favorecen cambios organizacionales (Renovación Estratégica). Guth and Ginsberg (1990), proponen un esquema que muestra la interconexión de las áreas que alimentan al Corporate Entrepreneurship, donde las características, creencias y comportamientos que manifiestan los administradores dentro de una empresa, representan componentes centrales para el éxito del Corporate Entrepreneurship (Anexo 2.1).

Al indicar como elementos referenciales que determinan el éxito de una nueva oportunidad emprendedora, el desempeño positivo de los *Corporate Venturing* y de la *Renovación Estratégica*, ambas áreas se contemplan dentro del Corporate Entrepreneurship, y coexisten con la innovación como elemento hermenéutico medular (Sharma & Chisrman, 1999). En este ámbito, vale la pena considerar la definición de Innovación de Damanpour (1991)¹, para esclarecer los resultados deseados que comprenden ésta dos áreas del Corporate Entrepreneurship. *Innovación, es la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos, que pueden ser nuevos productos, servicios, sistemas administrativos o planes, a través de los miembros de una organización* (Damanpour, 1991).

1.1.1 Corporate Venturing.

En los 90's, los *Corporate Venturing* que se han definido como la *formación de nuevos productos o conceptos de negocio dentro de una empresa existente* (Sharma & Chisrman, 1999), han efectuado substancial impulso al desarrollo de la innovación. Su

¹ Esta definición fue explicada a los responsables de cada una de las empresas que representaron la muestra, con la finalidad de poder ajustar la variable dependiente (Corporate Entrepreneurship).

estudio destaca entre otros aspectos, el valor del comportamiento de los administradores que laboran dentro de una empresa (Baden-Fuller, 1995).

Profundizando en el estudio del Corporate Venturing que favorece substancialmente la innovación, su dominio se clarifica por Sharma & Chrisman (1999), en dos tipos de innovaciones: Externas a la empresa (*External Corporate Venturing*) e, innovaciones dentro de la empresa (*Internal Corporate Venturing*), siendo ésta última, sostén importante de actividades e investigaciones sobre innovación que suceden dentro de una corporación (Miles and Covin, 2000; Barringer & Bluedorn, 1999; Burgelman, 1983; Damanpour, 1991; Floyd & Wooldridge, 1999; Floyd & Lane, 2000; Ginsberg & Hay, 1994; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Howell et al., 2005; Ireland, Kuratko, & Covin, 2003; Kanter, 1982; Keller, 1986; Klavans, Shanley, & Evan, 1985; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005; Miller & Camp, 1985; Oden, 1997; Shane & Venkataraman, 2000; Shaver & Scott, 1991; Stopford & Baden-Fuller, 1995).

Burgelman (1983), denominó a los “*Internal Corporate Venturing*” (ICV), como los *nuevos proyectos formados a través de los mandos medios o campeones de proyectos por interacciones individuales en diferentes niveles de la organización*, con el apoyo de la alta gerencia y el departamento de investigación y desarrollo.

1.1.2 Renovación Estratégica.

Por otro lado, se entiende como “*Renovación Estratégica*”, las *prácticas que tienen las empresas para crear capacidades que respondan a los crecientes cambios tecnológicos y del mercado* (Huff, Huff and Thomas, 1992). Estas capacidades

determinan importantes cambios en la estrategia de una empresa, que tienen repercusión importante en sus productos y servicios que ofrecen, con la finalidad de mejorar su posición competitiva (Floyd and Wooldridge, 2000).

Los cambios pueden ocurrir de diversas circunstancias específicas y ambientes organizacionales. Las empresas emprendedoras se basan principalmente en transformaciones que pueden ocurrir a través de cambios autónomos (Burgelman, 1983, 1994; Quinn, 1980). Zhara & O'Neil (1998), explican estos cambios argumentando la interacción de factores externos e internos, como activadores importantes para responder de manera creativa e innovadora, en lugar de los tradicionales cambios de “arriba hacia abajo”, que comúnmente suceden en las grandes empresas (Andrews, 1971).

Algunas de las investigaciones que se destacan por involucrar cambios dentro de la empresa, se encuentran las de Miller and Friesen (1982), quienes perciben la importancia de los cambios e innovaciones del medio ambiente con la finalidad de seguir permaneciendo en el mercado. Hayes and Albernathy (1980), observan como activador importante de cambio, los procesos administrativos tradicionales, considerándolos como una debilidad para ser competitivos. Por último, Kanter (1985), relaciona los cambios con el pensamiento administrativo, como capacidad notable del mando medio para poder ser innovador.

En síntesis, la exploración de las dos áreas fundamentales que comprenden el estudio del Corporate Entrepreneurship, destaca la relevancia del comportamiento de los mandos medios para realizar actividades innovadoras a través de nuevos productos o

conceptos de negocio (Internal Corporate Venturing) o, mediante capacidades o prácticas que conducen la formación de cambios en beneficio de la organización (Renovación Estratégica). A continuación, se estudia la literatura existente de los mandos medios, que tiene mas influencia para el éxito del Corporate Entrepreneurship.

1.2 Mandos Medios.

Algunos estudios han demostrado la importancia que representa la influencia de la alta gerencia en la probabilidad de éxito del Corporate Entrepreneurship (Planellas y Parada, 2005). Miller and Camp (1985), la consideran como un ambiente conductivo que favorece el comportamiento emprendedor de los administradores. Los mandos medios que perciben este apoyo directivo, lo aprovechan para descubrir y crear iniciativas emprendedoras a través de actividades que determinan comportamiento emprendedor (Kanter 1985; Floyd and Wooldrige 1992; Floyd and Wooldrige 1994; Ginsberg and Hay 1994; Floyd and Wooldrige 1997; Pearce, Kramer et al. 1997).

Teniendo el apoyo de la alta gerencia para que los administradores o mandos medios manifiesten comportamiento emprendedor, estos son considerados por varios autores, como grandes promotores o campeones para concretizar actividades innovadoras. (Burgelman 1983; Pinchot 1985; Floyd and Wooldrige 1992; Ginsberg and Hay 1994; Nonaka and Takeuchi 1995; Pearce, Kramer et al. 1997; Kuratko, Hornsby et al. 2004; Howell, Shea et al. 2005; Kuratko, Ireland et al., 2005).

Otros autores, consideran a los mandos medios como elementos clave que establecen comportamientos para impulsar actividades como campeones emprendedores (Shane,

1994; Howell, Shea et al. 2005) o, como administradores cercanos a los altos ejecutivos “vendiendo” conceptos clave e influyendo en la formulación de la estrategia (Dutton & Ashford, 1993). Esto conduce a que los mandos medios presenten roles relevantes para el éxito del Corporate Entrepreneurship, su ubicación dentro de la estructura de una corporación, debe suponer actividades orientadas hacia la estrategia y, actividades orientadas hacia la elaboración de proyectos o mejoras innovadoras para que puedan ser implementadas (Floyd and Wooldridge, 1992).

No obstante, debido principalmente a la variedad de estructuras y tamaño de las organizaciones, no existe consistencia en la literatura para definir al mando medio. Sin embargo, la definición de Dutton y Ashford (1993), es ampliamente aceptada, ya que orienta a los mandos medios hacia la participación en la definición de la estrategia de una empresa, y los definen como: *mandos medios o administradores que se encuentran comprendidos dos o tres niveles por debajo del CEO*. A su vez, la definición de Huy (2000), también es considerada por la academia, debido a la orientación del actuar de los mandos medios hacia la implementación, y los definen como: *mandos medios que laboran un nivel arriba de los mandos operacionales*. Lo importante en ambas definiciones, es que los mandos medios cuentan con mandos superiores y subordinados (Dutton y Ashford, 1993)².

Las definiciones anteriores son consistentes con otras investigaciones: Howell, Shea et al. (2005) y Oden (1997), establecen que los mandos medios, son campeones que

² Para poder clarificar y diferenciar los roles de los mandos medios dentro de una empresa, esta Investigación toma como muestra el límite superior de mandos medios orientados hacia la estrategia, (mandos divisionales) y, como el límite inferior, los mandos medios conocidos como (team leaders). Esta clasificación se explica con detalle en el capítulo 3: Metodología de la Investigación.

dirigen un equipo de trabajo (5 a 10 personas), para originar e implementar conceptos u oportunidades innovadoras. Burgelman (1983) y Floyd and Wooldridge (1992), los definen como administradores intermedios de unión clave entre la formulación e implementación de la estrategia. Es decir, los mandos medios que presentan comportamiento emprendedor, son aquellos que al estar convencidos de la estrategia de la empresa, buscan recursos ocultos u olvidados para demostrar la factibilidad de una nueva oportunidad, manteniendo contacto y entusiasmo con la alta directiva acerca del nuevo proyecto (Burgelman, 1983; Dutton and Ashford, 1993).

Para unificar criterios y cerrar la brecha que ejerce el tamaño de la empresa donde laboran los mandos medios, responsables de descubrir e implementar nuevas oportunidades; Oden (1997), recomienda estudiar el fenómeno “Intrapreneurship” en corporaciones que estén sujetas a constantes cambios con productos de ciclo de vida corto y de elevado desarrollo tecnológico. Argumento corroborado por O’Connor and Rice (2001), quienes concluyen que el reconocimiento de oportunidades se lleva a cabo en grandes corporaciones altamente dependiente de iniciativas individuales y del apoyo de la alta gerencia hacia la innovación como estrategia substancial de crecimiento. Adicionalmente, los resultados de Burgelman (1983), fueron obtenidos de una corporación de prestigio y elevado desarrollo tecnológico, donde se manifiesta el comportamiento emprendedor de los mandos medios para impulsar y hacer tangibles las nuevas oportunidades a través de la implementación de recursos. Este comportamiento emprendedor de los mandos medios, es explorado a continuación con mayor detalle.

1.2.1 Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios.

En la literatura existente, se ha manifestado la importancia del comportamiento emprendedor de los mandos medios para beneficiar el Corporate Entrepreneurship. Profundizando la exploración de éste comportamiento, se destaca el estudio de Covin and Slevin (1991), quienes proponen que las personas que poseen comportamiento emprendedor, comparten tres características esenciales: aceptación de riesgo, innovatividad y proactividad. En adición, otros autores puntualizan que los mandos medios tienen influencia positiva para el fomento del Corporate Entrepreneurship, porque saben ligar actividades estratégicas y actividades operacionales (Bartlett and Ghoshal, 1993; Drucker, 1986; Nonaka and Takeuchi, 1995; Quinn, 1985; Woolridge and Floyd, 1990).

Bajo este esquema, Chakrabati and Hauschild (1989), establecen que los administradores conocidos como campeones, se involucran con los objetivos de la empresa y evalúan sus propias oportunidades basados en creencias e ideales que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. Estos campeones motivan y enseñan a otros miembros de la empresa, para hacerlos partícipes de sus ideas con una clara visión hacia la innovación, manifestando entusiasmo y compromiso para hacerlas realidad.

En un estudio de Pearce, Kramer, & Robbins (1997), realizado en 833 subordinados y 102 administradores o gerentes, acertaron que al incrementarse el comportamiento emprendedor del administrador, la satisfacción de los subordinados aumenta, además de subrayar que este tipo de comportamiento es un motivador importante para que los subordinados acepten realizar actividades emprendedoras.

Por otra parte, Chen, Greene et al. (1998), descubrieron que la auto-eficacia o *el grado en que los administradores creen ser capaces de lograr actividades innovadoras*, se incrementa con el apoyo de la alta directiva y una estructura organizacional que permita evaluar su propia capacidad emprendedora, con referencia a la percepción de recursos disponibles y a las oportunidades y obstáculos que existen en el medio ambiente.

Por otra parte, otros autores como Hornsby, Kuratko & Montagno (1999), Hornsby, Kuratko et al. (2004) y Kuratko, Ireland et al. (2005), establecen que en lugar de medir los resultados de eventos emprendedores en el Corporate Entrepreneurship con indicadores financieros, tales como incremento de ventas, productividad, participación en el mercado, reducción del desperdicio y eficiencias laborales, los proyectos innovadores pueden ser evaluados a nivel organizacional con indicadores relacionados con el comportamiento emprendedor de los mandos medios, tales como: *El número de ideas originadas e implementadas con éxito en un periodo de tiempo determinado*. Estos tipos de mediciones, son menos influenciadas por factores externos que no estén relacionados con el uso del comportamiento (factores económicos, tecnológicos, proveedores, competidores y gobierno), que podrían confundir la relación entre el comportamiento emprendedor y los resultados del Corporate Entrepreneurship³ (Kuratko, Ireland, et al. 2005). Respecto a éste tipo de comportamiento emprendedor,

³ En esta investigación, la variable dependiente Corporate Entrepreneurship, será tomada en cuenta en base a la sugerencia de Kuratko, Ireland, et al. (2005).

Ucbasaran, et al. (2003)⁴, demuestran que el éxito de eventos emprendedores, es en función de la capacidad de identificar una mayor cantidad de nuevas oportunidades.

Adicionalmente, Drucker (1986), manifiesta que el emprendimiento es el comportamiento y no las características personales, por lo tanto, éste comportamiento puede ser adquirido en determinadas circunstancias. Algunos estudios recientes explican las causas determinantes del comportamiento emprendedor en relación al fenómeno del emprendimiento por los mandos medios (Howell et al., 2005; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005). Bajo este precepto, Kuratko, Hornsby et al. (2004), establecen que si los administradores perciben recompensa acorde a sus actividades emprendedoras, muy probablemente presentarán satisfacción y comportamiento emprendedor para reconocer oportunidades en el futuro. Este comportamiento capaz de poder reconocer oportunidades para que sean elaboradas e implementadas, es explorado a través de los roles de los mandos medios que presentan características o comportamiento emprendedor.

Finalmente, Stopford and Baden-Fuller (1995), exhiben factores que favorecen el comportamiento emprendedor en empresas europeas, tales como: pro-actividad, deseo de superación, orientación hacia el trabajo en equipo, así como la capacidad de aprender y de resolver problemas. Se puede apreciar como ya se ha mencionado, que los comportamientos que impulsan actividades emprendedoras, son en beneficio del

⁴ Los autores contrastan el reconocimiento y elaboración de nuevas oportunidades a través de la experiencia entre emprendedores exitosos con aquellos que no han logrado el éxito. En el estudio, proponen como un buen parámetro de medición al número de nuevas ideas o conceptos originados en un determinado tiempo. Adicionalmente, debido a la sugerencia de Hornsby et al. (2004) y Kuratko et al. (2005), de poder medir el resultado del Corporate Entrepreneurship a través de indicadores del comportamiento, esta investigación usará este tipo de medición para evaluar el resultado del Corporate Entrepreneurship.

Corporate Entrepreneurship a través del desarrollo de la innovación interna, con el apoyo de la alta gerencia y apropiadas estructuras organizacionales. Aspectos que favorecen actividades emprendedoras para poder ser reconocidas y, consecuentemente, aprovechadas de la mejor manera.

Referente a la importancia del reconocimiento de las nuevas oportunidades, se explora a continuación la teoría que más influye para el éxito del Corporate Entrepreneurship.

1.3 Reconocimiento de Oportunidades.

El reconocimiento de oportunidades ha tenido influencia importante para el estudio y desarrollo del emprendimiento. A menudo, es citado como la clave para emprender (Gaglio and Katz, 2001; Gartner, Carter and Hills, 2003; Kirzner, 1997) y, la primera etapa para que el emprendimiento suceda (Timmons, Muzyka, Stevenson and Bygrave, 1987).

El estudio del reconocimiento de oportunidades es importante para entender el emprendimiento, ya que contempla la esencia para que las oportunidades puedan ser aprovechadas (Timmons, Muzyka, Stevenson and Bygrave, 1987). Algunos autores como Timmons (1994), mencionan tres aspectos claves para que el emprendimiento ocurra con éxito: El emprendedor, el concepto del nuevo negocio y la disponibilidad de recursos. Buzenits et al. (2003), plantean que el futuro de la investigación en el emprendimiento es a través de la intersección “Individuo – Oportunidades” así como las diversas maneras de organizar o estructurar ambos elementos para lograr el reconocimiento de oportunidades y que estas puedan ser aprovechadas.

El tratado de Israel Kirzner (1973), es quizá uno de los más influyentes para el estudio del reconocimiento de oportunidades. Kirzner (1973), indica la existencia de recursos no utilizados adecuadamente que el emprendedor comúnmente percibe, con la finalidad de obtener productos con valor añadido y a más alto precio. Por otra parte, los estudios de Joseph Shumpeter, complementan el anterior tratado: Shumpeter (1934), centra más su estudio en el *emprendedor innovador*, como persona responsable que lleva a cabo las actividades emprendedoras.

Adicionalmente, Kirzner (1973), afirma que el emprendedor no solo ofrece bienes, sino conocimiento y habilidades para asignar recursos disponibles. La decisión de innovar, no se encuentra en los productos y especificaciones que serán ofrecidos, ni en economizar con los productos existentes, sino en reorganizar los recursos para producir bienes que los consumidores están dispuestos a comprar, con el tipo de tecnología disponible y los insumos que se puedan adquirir y asignar.

En consecuencia, ambos tratados de Kirzner (1973) y Schumpeter (1934), argumentan que el comportamiento emprendedor es causado por imperfecciones del mercado, a través de fuerzas motivadoras hacia la creación de “nuevas oportunidades”, debido a la recombinação creativa de recursos para ofrecer mayor valor al mercado, ocasionado por ciertas habilidades especiales (Shumpeter, 1934) y, por un nivel de alertamiento inusual (Kirzner, 1973).

Por otro lado, tomando en cuenta a los mandos medios capaces de percibir esas necesidades del mercado, y de llevar a cabo re combinaciones de recursos para hacer

tangibles las nuevas oportunidades, éstos manifiestan roles o comportamientos definidos que son explorados a continuación.

1.4 Roles de los Mandos Medios hacia actividades Emprendedoras.

Considerando por un lado la aportación de Porter (1980), quien determina que el desempeño de una empresa es de acuerdo a su posición estratégica en el mercado, donde los altos ejecutivos son los responsables para definir y proporcionar información estratégica. Y, por otro lado, la aportación de Mintzberg (1979), quien plantea que la estrategia es un proceso menos rígido y ordenado para ser desarrollada, y no solo ocurre con información que fluya exclusivamente por alta gerencia de “arriba hacia abajo”, como proceso eminentemente racional, sino también como una combinación de procesos emergentes en diferentes niveles de la organización.

Burgelman (1983), descubre un cambio importante en la formulación estratégica donde participan activamente los mandos medios. Aplicando Grounded Theory, sus resultados condujeron a que la formulación del proceso estratégico, es de acuerdo a dos tipos de comportamientos: El “comportamiento inducido” o comportamiento que ocurre a través de la existente estrategia de la empresa (arriba hacia abajo) y, el “comportamiento autónomo” o comportamiento (abajo hacia arriba) que puede surgir en diferentes niveles de la organización. Una década después, Burgelman (1994), concluye que con el comportamiento autónomo, independientemente de la actual estrategia, se pueden generar nuevas oportunidades dentro de la empresa por los mandos medios, a través de procesos más complejos, adecuados a las circunstancias en los que se encuentra la organización.

Esencialmente, Burgelman (1994), Floyd and Wooldridge (1992) y Floyd and Wooldridge (1997), advierten que una mayor consistencia o especificidad en los roles de los mandos medios hacia abajo y, una mayor variación o diversidad de los roles de los mandos medios hacia arriba, mejora el desempeño de la empresa, de tal manera que ambos perfiles impactan positivamente en los resultados organizacionales. Resultados de Floyd and Wooldridge (1992, 1997), muestran dos tipos de orientaciones en las cuales los mandos medios se involucran para mejorar el desempeño de la organización: *Mandos medios con orientación hacia arriba*, cuya influencia del comportamiento es hacia la formulación de estrategias organizacionales, mejorando la calidad de las mismas y, *Mandos medios con orientación hacia abajo*, cuya influencia del comportamiento es hacia la ejecución de la estrategia, mejorando la eficiencia de elaboración de las oportunidades.

A su vez, Katz y Allen (1985), establecen que los administradores funcionales o mandos medios superiores, están influenciados por aspectos técnicos dentro de la empresa y, que los administradores inferiores orientados hacia la implementación, se encuentran influenciados por funciones administrativas. Ambas influencias (técnicas y administrativas), favorecen la satisfacción y educación hacia una orientación o cultura innovadora, resultado de una atracción o conexión de las personas que favorecen el desempeño de nuevos proyectos. Estos miembros, poseen experiencia de acuerdo a las necesidades tecnológicas, así como del tipo de investigación y oportunidades que la empresa requiere (Gonzalez, 2001; Floyd & Woolridge, 1999; Katz, 1982).

Otros estudios demuestran que los mandos medios informan a los altos directivos la implementación de sus actividades emprendedoras (Burgelman, 1983, 1984), procesos

que han sido estudiados con anterioridad por Bower (1970). Estos autores, documentaron que los mandos medios forman equipo de trabajo y alianzas con las personas adecuadas para la operatividad y éxito de sus proyectos innovadores. En este sentido, Howell et al. (2005), reportan que los mandos medios facilitan la comunicación y flujo de información vertical: alta directiva - nivel operacional, para el adecuado descubrimiento e implementación de iniciativas innovadoras

Aportaciones de Bartlett and Ghoshal (1997), Burgelman (1983) y Floyd and Lane (2000), enfatizan que el comportamiento innovador de los administradores es a través de numerosas conductas (por ejemplo, ser perseverantes en sus iniciativas emprendedoras, trabajar en equipo y alianzas con personas adecuadas para la elaboración y desarrollo de la nueva oportunidad), resultados que coinciden con Howell, et al. (2005)⁵, quienes validan un instrumento para medir el comportamiento emprendedor de los mandos medios por tres factores del comportamiento, estos roles favorecen el desempeño de nuevas oportunidades y pueden clarificar el perfil y actuación de los mandos medios de acuerdo a su actuar estratégico - ejecutor, considerando que la mezcla de ambos perfiles, conforman el mando medio con orientación emprendedora (Floyd & Wooldridge, 1994; Floyd & Wooldridge, 1997; Floyd & Lane, 2000).

Por otro lado, estudios complementarios sobre la renovación estratégica de Floyd & Wooldridge (2000), exploran la formación de cambios dentro de la empresa en diferentes niveles, acogiendo la perspectiva del mando medio y uniendo las funciones

⁵ Entusiasmo y confianza por actividades innovadoras, perseverancia bajo adversidades y, relación y trabajo en equipo con personas adecuadas para llevar a cabo con éxito nuevos conceptos de negocio.

de visión a largo plazo de los mandos superiores (rol hacia arriba), con las funciones de elaboración o integración (rol hacia abajo). De manera que las nuevas oportunidades y cambios, pueden ocurrir en cualquier nivel de la organización. En este ámbito, Floyd and Wooldridge (1992), proponen una clasificación que complementa los roles de los mandos medios para ser reconocidos en dos dimensiones: Por su Comportamiento y, por el Pensamiento Cognitivo (figura 1.1).

Figura 1.1 Dimensiones y roles de los Mandos Medios.

Fuente: Floyd and Wooldrige, (1992)

		Comportamiento		
		Actividad	Roles hacia arriba	Roles hacia abajo
Pensamiento Cognitivo	Divergente		<i>Championing</i> (<i>Alternativas</i>)	<i>Facilitando</i> (<i>Adaptabilidad</i>)
	Integración		<i>Sintetizando</i> (<i>Información</i>)	<i>Implementando</i> (<i>Estrategia deliberada</i>)

Respeto a la dimensión del comportamiento, los mandos medios tienen influencia significativa hacia niveles superiores (hacia arriba), proponiendo diversas alternativas (Dutton and Ashford, 1993; Burgelman, 1994). Este comportamiento se asocia con la divergencia del pensamiento cognitivo (Floyd and Wooldridge, 1992) (cuadro superior izquierdo, figura 1.1), y pudiera estar comprendido con procesos que

consideran a la creatividad, el conocimiento y, la experiencia de emprendedores exitosos para poder originar nuevas oportunidades o, al *Descubrimiento* propuesto por Hills, Shrader and Lumpkin, (1999), estudiado también por Ucbasaran et al, (2003) y Hansen, et al. (2006).

Por otro lado, explorando la dimensión del comportamiento de los mandos medios que tiene influencia hacia procesos de integración, alineados con los objetivos y estrategia de la empresa (cuadro inferior derecho, figura 1.1). Quinn (1980), observa que durante la ejecución de la estrategia, pueden ocurrir cambios en los procesos para que la nueva oportunidad pueda hacerse de manera tangible. Este comportamiento se asocia con la función del pensamiento cognitivo mediante actividades de integración (Floyd and Wooldridge, 1992), y pudiera estar comprendido en procesos que estudian la creatividad, tomando en cuenta la practicidad y experiencia de emprendedores exitosos para hacer reales o tangibles las nuevas oportunidades o, a la *Elaboración* propuesta por Hills, Shrader and Lumpkin (1999), también estudiada por Ucbasaran et al., (2003) y Hansen, et al. (2006).

Por otra parte, la dimensión cognitiva favorece el fomento de actividades divergentes a través de nuevas alternativas y cambios que requiere la estrategia por el mando medio considerado como campeón. La dimensión cognitiva, también favorece el desarrollo de actividades de integración por los mandos medios para ordenar y elaborar las ideas u oportunidades provenientes de la estrategia (Floyd and Wooldridge, 2000). Ambas dimensiones, pudieran ser interpretadas si se combinan con las ideas que fomenta el proceso creativo propuesto por Hills, Shrader and

Lumpkin (1999) ya sea en la fase del descubrimiento o, en la elaboración de nuevas oportunidades.

En la (figura 1.1) también se representan actividades de integración por mandos medios que sintetizan información para los altos ejecutivos (cuadro inferior izquierdo). Day (1994), nombró a estos administradores como patrocinadores organizacionales que sintetizan e integran información para la alta gerencia, fungiendo como “supervisores”, proporcionando una visión o panorama de los niveles operacionales. Burgelman (1994), observó que estos mandos utilizan su experiencia y conocimientos técnicos para conducir en la práctica iniciativas emprendedoras. Los mandos medios saben de los recursos necesarios para ejecutar la estrategia, si no encuentran los recursos disponibles, informan y alertan a la gerencia de las necesidades y los cambios. Bower (1970), los describe como los mandos medios que protegen los recursos de la alta gerencia que permiten promover y concretizar actividades emprendedoras.

En la misma (figura 1.1), cuadro superior derecho, también se muestran comportamientos divergentes en aquellos mandos medios que son flexibles y tienen habilidades creativas (Floyd and Wooldridge, 2000). En este sentido, Amabile (1997) y Amabile et al. (1996), establecen que los administradores que trabajan en equipo, pueden compartir información, y están abiertos a los cambios para que surjan nuevas ideas y oportunidades que se puedan concretizar.

En síntesis, la dimensión cognitiva, favorece actividades de integración hacia arriba, a través de comportamientos que requieran de conocimientos técnicos y prácticos, así

como de actividades divergentes hacia abajo, a través de la creatividad y trabajo en equipo para hacer tangibles las nuevas oportunidades. Ambas dimensiones, pudieran ser interpretadas si se combinan con aportaciones sobre el desarrollo y aplicación de la experiencia de administradores y emprendedores (Buzenits & Barney, 1997; Ucbasaran et al., 2003), así como de autores que estudian el impacto que tiene el conocimiento y la experiencia en eventos emprendedores dentro de una empresa (Shane, 1994; Corbett, 2005; Forbes, 2005).

Al explorar la literatura anterior, el mando medio que posee comportamiento emprendedor, es aquel *Campeón* que tiene la habilidad de poder descubrir nuevas oportunidades a través de su capacidad creadora, que reconoce la estrategia e informa de los cambios que podrían ocurrir, tanto en los procesos, como en los recursos durante la implementación. Es un mando medio que se puede distinguir por sus conocimientos y experiencia para descubrir y elaborar nuevas oportunidades, y que éstas puedan ser aprovechadas. A continuación, se explora la literatura del perfil del mando medio campeón, así como la literatura existente sobre la creatividad y experiencia para el reconocimiento y elaboración de nuevas oportunidades, elementos esenciales para construir el modelo de investigación de esta tesis.

1.4.1 El Mando Medio Emprendedor (Campeón).

Floyd and Wooldridge (1997), sugieren que las actividades divergentes sean promovidas por comportamientos que determinan el perfil de ser *Campeón*, el cual se orienta hacia la propuesta de nuevas alternativas (Dutton and Ashford, 1993) y, hacia la facilidad de adaptarse y ser creativo para que las oportunidades se lleven a cabo (Burgelman, 1994). El término *Campeón* ha sido gratamente recibido por la academia

en el Corporate Entrepreneurship, éste término fue iniciado por Schon (1963), quien propuso que para que ocurra el desarrollo de una nueva invención, se deben manifestar las siguientes cuatro normas: Resistencia al cambio por la nueva idea, promover la nueva idea activamente, la nueva idea es llevada a cabo por procesos informales y, surge la persona como campeón que da impulso a la nueva idea. Posteriormente, Chakrabarti (1974), define al campeón como una persona que está intensamente involucrada en un nuevo proyecto, y ofrece poca resistencia para que se lleve a cabo.

Howell and Higgins (1990), proponen una definición mas clara del comportamiento del mando medio como campeón: *Persona que asume riesgo elevado en sus decisiones para sus logros y para que la innovación ocurra*. Los campeones exhiben alto grado de pasión, entusiasmo, tenacidad y saber trabajar en equipo (Howell et al. 2005). Por último, Shane (1994), corrobora la definición como *alguien que toma riesgos personales y logra resolver obstáculos organizacionales para innovar*. Su investigación arroja resultados de administradores de 68 países diferentes, siendo la experiencia de eventos emprendedores, un factor determinante para poder considerarse como Campeón. Se ha descrito anteriormente, que la creatividad y la experiencia son factores esenciales en las actividades emprendedoras. A continuación se explora la teoría concerniente a la creatividad y la experiencia, que hacen posible reconocer a los mandos medios como campeones o emprendedores.

1.5 Creatividad y Experiencia para el Reconocimiento de Oportunidades.

Se ha mencionado con anterioridad, que el reconocimiento de una oportunidad se produce cuando el emprendedor esta “alerta” de lo que el mercado ofrece (Gaglio y

Katz, 2001), y que tiene influencia por el comportamiento cognitivo (Kirzner, 1973). Esta información ha sido ratificada por investigadores que se orientan a procesos cognitivos a través del alertamiento, como elemento esencial de estímulo para reconocer oportunidades (Gaglio, 2004; Gaglio & Katz, 2001; Krueger, 2000). En este sentido, Kirzner (1973), concluye que el éxito para el reconocimiento de oportunidades, se debe a la identificación de bienes o productos para poderlos ofrecer a un mercado insatisfecho, más que a la eficiente utilización de los recursos para la elaboración de los productos.

Tomando en cuenta a la elaboración de las nuevas oportunidades, Chandler and Hanks (1994), manifiestan que las grandes empresas presentan alto desempeño por ofrecer nuevas oportunidades, ya que involucran elevados niveles y variedades de recursos. Resultados que han sido confirmados por otras investigaciones que implican a los mandos medios, debido a su capacidad integradora (Floyd & Wooldrige, 1992, 1994; Floyd & Wooldrige, 1997).

En adición, algunos investigadores demuestran la relevancia que tiene la experiencia previa sobre la manera de procesar información, no solo para el reconocimiento de oportunidades, sino también para poder ser elaboradas y aprovechadas (Barringer & Bluedorn, 1999; Hills Shrader et al., 1999; Ucbasaran et al., 2001, 2003, Hansen et al, 2006). Similarmente, Murray (1984) y Zahra (1991), demuestran que una empresa tiene habilidad para incrementar el comportamiento emprendedor de los administradores, por medio de prácticas y habilidades que favorecen la formación de nuevos proyectos, aunado a sus deseos o ambiciones emprendedoras.

Estudios de Bower (1970), Katz (1982) y Burgelman (1983), comprueban la importancia de integrar en equipos diferentes disciplinas de proyectos, apoyados por el departamento de investigación y desarrollo para explotar nuevas oportunidades. Estos autores, determinan que al estar los mandos medios preparados, informados del medio ambiente, tener elevada experiencia o permanencia en la empresa, conocimiento de su puesto de trabajo y relacionarse con otros departamentos, podrán elaborar nuevos proyectos y generar mecanismos de elevado desempeño en el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

Otros estudios demuestran que la capacidad emprendedora para reconocer y aprovechar nuevas oportunidades, está basada en la capacidad creadora del emprendedor, de manera que la creatividad es un comportamiento substancial para que el emprendimiento suceda (Kao, 1997; Koen, 2000). A continuación, se explora la capacidad que tienen los emprendedores para definir e implementar actividades emprendedoras en relación a la creatividad y la experiencia.

1.5.1 Creatividad.

Algunos estudios que se refieren a la creatividad, se localizan en áreas de la psicología (Gaglio and Taub, 2001), así como en el management y la economía (Kirzner, 1979; Hills, et al.1999; Amabile, 1996; Lumpkin & Lichtenstein, 2005). Estos estudios, involucran la originalidad, que se traduce en valor agregado, como resultado esencial al manifestarse o hacer tangible la nueva idea u oportunidad (Perry-Smith & Shalley, 2003). La creatividad es fundamental para poder originar nuevas ideas dentro de una empresa y fomentar el Emprendimiento (Svejenova, Mazza y Planellas, 2007). Existen múltiples definiciones de creatividad según el área en que se aplica o

desarrolla. Una definición que es ampliamente aceptada por la academia, y que se adapta al management dentro de una empresa; es la de Amabile (1997): *Creatividad es la producción de ideas novedosas y útiles por una persona o un pequeño grupo de personas que trabajan juntas.*

Otros estudios sobre el reconocimiento de oportunidades, demuestran que la creatividad es una característica causante de éxito para el emprendimiento (Csikszentmihalyi, 1997). Algunos autores “por el acto de crear originalidad” la han considerado como sinónimo de emprendimiento (Hills et al., 1999; Lumpkin et al., 2003; Kao, 1997; Ardichvili et al., 2003; Gaglio, 2004).

Otros investigadores, consideran que para obtener soluciones creativas dentro de una empresa, se debe incluir a los administradores o mandos medios, a través de una comunicación efectiva entre los mandos superiores y los subordinados (Chen, Greene, & Crick, 1998; Kickul & Gundry, 2000; Pearce, Kramer, & Robbins, 1997; Floyd and Wooldridge, 1992). En este sentido, el comportamiento emprendedor puede ser observable a través de la creatividad, y darse a conocer a todos los empleados de una organización (Amabile, 1997; Kickul & Gundry, 2002; Lumpkin & Lichtenstein, 2005).

Tomando como base el reconocimiento de oportunidades con el proceso creativo estudiado por Hills, Shrader et al. (1999), quienes diseñaron un instrumento para evaluar la capacidad de descubrir y elaborar nuevas oportunidades de pequeños empresarios localizados en el área de Chicago USA, a través de metodología Focus Group. El estudio de Hills, Shrader et al. (1999), representa por un lado, el

conocimiento previo y experiencia del emprendedor, que favorecen significativamente para poder observar un problema o detectar una nueva oportunidad “incubación”, y surja con mayor probabilidad el chispazo o “eureka” de nuevas ideas o alternativas originales, produciéndose así el *Descubrimiento* por parte del emprendedor. Por otro lado, el proceso contempla la parte de integración o concretización de la nueva oportunidad, a través de la evaluación y de la importancia significativa que presenta la “elaboración”, produciéndose de ésta manera la *Formación* de la nueva idea u oportunidad (ver Anexo 1.1).

Los autores Hills, Shrader et al. (1999), consideran como variable dependiente, el desempeño de las nuevas ideas que han sido lanzadas al mercado por los emprendedores encuestados. Los resultados muestran que el 90% de los emprendedores, encuentran a la creatividad como muy importante. Posteriormente, Hansen et al. (2006), validan el mismo instrumento mediante Análisis Factorial Confirmatorio. Dos factores son altamente significativos: La *Incubación*, que representa la habilidad de relajar la mente para enfocarse en los problemas o nuevas oportunidades (Csikszentmihalyi, 1996) y, la *Elaboración* del nuevo concepto a través de los recursos y de la experiencia que el emprendedor posee.

Resultados de Howell, et al. (2005), coinciden con la fase de incubación de Hills, Shrader et al. (1999) y de Hansen et al. (2006), en que el reconocimiento de nuevas oportunidades, es el agente responsable de las causas de éxito del emprendimiento. Howell, et al. (2005), reportan como factores esenciales a la pasión y al entusiasmo de los campeones para crear nuevos proyectos. Este mismo comportamiento es ratificado

por Csikszentmihalyi (1996, 1997), como el que presentan la mayoría de las personas creativas.

Otros estudios realizados por Lumpkin y Dess (1996) y por Lumpkin y Lichtenstein (2005), establecen que la *Creatividad Descubridora* (preparación del emprendedor para poder efectuar la incubación), está orientada hacia el descubrimiento de oportunidades y, la *Creatividad Formadora* (evaluación de la nueva oportunidad para poder ser elaborada), está orientada hacia la integración de recursos para hacer tangibles las nuevas oportunidades.

Estudios adicionales de autores reconocidos, asocian a la *Creatividad Descubridora*, con procesos cognitivos y heurísticos (Amabile et al., 1996; Ames & Runco, 2005; Baron, 1998; Baron, 2004; Ford & Gioia, 2000; Gaglio & Katz, 2001; Hills et al., 1999; Krueger, 2000; Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin & Lichtenstein, 2005; Sternberg, 2004). Estos estudios tienen en común la flexibilidad, la divergencia y, la adaptabilidad del administrador o mando medio para dar origen a nuevas oportunidades.

Aunque no existe una definición apropiada de la creatividad descubridora, este tipo de creatividad se relaciona con el conocimiento y experiencia que tiene el emprendedor de pasados eventos emprendedores y, se manifiesta por el entusiasmo, actitud positiva y pasión por descubrir y definir con éxito nuevas oportunidades (Chen et al., 1998; Csikszentmihalyi, 1997; Hills & Shrader, 1998; Hills et al., 1999; Howell et al., 2005; Kanter, 2000; Kuratko et al., 2005; Sternberg, 2004; Hansen et al., 2006).

Por otra parte, la *Creatividad Formadora* que se manifiesta por la materialización de una nueva idea u oportunidad, el conocimiento técnico y la práctica específica de especialización en un área en particular, hacen que el emprendedor presente tenacidad y capacidad de trabajar en equipo, para que ocurran actividades integradoras de ejecución y síntesis de información, como aspectos fundamentales para que la nueva idea se lleve a cabo (Floyd and Wooldridge, 1992, 2000; Bower, 1970; Burgelman, 1983; Hills et al., 1999; Howell et al., 2005; Koen, 2000; Kuratko et al., 2005; Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin & Lichtenstein, 2005; Ucbasaran et al., 2003; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

Finalmente, en apoyo a la idea de integrar las nuevas oportunidades, Lumpkin and Lichtenstein (2005) y Corbett (2005), establecen que la creatividad se lleva a cabo cuando la idea original se manifiesta de manera tangible a través de la elaboración de la nueva oportunidad, en base a la asignación de recursos por los administradores o mandos medios de una empresa. Así mismo, otros autores consienten en que la creatividad es visible, al converger y reorganizar los recursos en un concepto integral a partir de la idea original (Bassett-Jones, 2005; Koen, 1998; Sternberg, Kaufman, & Pretz, 2004).

1.5.2 Experiencia.

Ya se ha explorado que la experiencia de los mandos medios es fundamental para que la nueva idea u oportunidad pueda ser primeramente reconocida y, después elaborada o integrada a través de los recursos existentes. *Se considera a la experiencia de los mandos medios, como una amalgama de lecciones aprendidas en el trabajo, la empresa, interacciones con otras personas dentro de la compañía y el medio ambiente*

(clientes, competidores, vendedores y gobierno), a través del tiempo, que le dan forma y la moldean (Geisler, 1999).

Tomando en cuenta las diferencias entre individuos que realizan o no eventos emprendedores, algunas investigaciones se enfocan en las características personales, y en su contribución al éxito de nuevas oportunidades, mostrando resultados contrastantes: Shaver and Scott (1991), establecen que no existen diferencias significativas entre emprendedores y administradores e inclusive otro tipo de personas. Buzenits and Barney (1997) y Forbes (2005), a través de sus resultados empíricos, manifiestan notables discrepancias entre emprendedores y administradores en relación a la toma de decisiones, con respecto al riesgo asociado con la autoconfianza y la experiencia. Estudios que respaldan el concepto de campeón o emprendedor, previamente explorado en este capítulo, señalando que la experiencia de eventos emprendedores, es un factor categórico para reconocer e implementar nuevas oportunidades (Howell and Higgins, 1990; Shane, 1994).

Como ya se ha examinado, algunos autores puntualizan como relevantes las habilidades de los mandos medios para el desempeño exitoso de la empresa. No solo se debe destacar el “*hacer*”, sino también el “*pensar*”, ya que los mandos medios pueden concebir y crear ideas o sugerencias que el ejecutivo de alto nivel no percibe comúnmente (Burgelman, 1994; Floyd & Wooldrige, 1994, 1997, 2000). En este sentido, Corbett (2005), establece que los administradores orientados hacia el pensar y observar, tienen mayor capacidad de descubrir oportunidades, mientras que los administradores orientados al hacer o actuar, en elaborar dichas oportunidades.

Bajo este esquema, Buzenits and Barney (1997), manifiestan que los administradores se reconocen como campeones innovadores y recursos estratégicos de experiencia, conocimiento y habilidades acumuladas a través del tiempo. Algunos autores, establecen que esa experiencia difícilmente puede ser imitable para el desarrollo y desempeño de nuevos productos y actividades que impactan positivamente en una organización (Choi & Shepherd, 2004; Corbett, 2005; Lumpkin & Lichtenstein, 2005; Verona, 1999).

Por otro lado, los mandos medios como agentes de cambio en la ejecución y adaptación de la estrategia, estimulan el desarrollo de las personas, incrementando la habilidad de responder a dichos cambios (Floyd & Wooldrige, 1997). Con este enfoque, la experiencia y comunicación efectiva hacia niveles superiores e inferiores por parte de los mandos medios, sugiere favorecer el comportamiento emprendedor dentro de una empresa (Burgelman, 1984; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005). Además, la experiencia se podría clasificar de acuerdo al conocimiento y experiencia que posee el emprendedor de eventos anteriores, así como de la práctica y conocimientos específicos para poder elaborar dichas oportunidades (Buzenits & Barney, 1997; Corbett, 2005; Ucbasaran et al., 2003).

La *Experiencia Previa o Acumulada* a través del tiempo, consiste en el conocimiento y práctica que el emprendedor ha adquirido de pasados eventos emprendedores, principalmente si es de actividades como fundador o administrador general o estratégico, así como de acciones emprendedoras no relacionadas con la actividad en que actualmente labora (Buzenits & Barney, 1997; Hills et al., 1999; Ucbasaran et al., 2003, Ucbasaran, et al., 2004).

Para el reconocimiento de oportunidades, la experiencia se enfoca en el conocimiento previo de eventos emprendedores (Ucbasaran et al., 2003)⁶, tomando en cuenta que el comportamiento emprendedor, se manifiesta no importando si sus resultados son negativos, ya que precisamente debido a ese comportamiento, los emprendedores persisten para el logro de sus acciones (Gartner, 1989; Ucbasaran et al., 2003; Westhead et al., 2005a; Westhead, et al., 2005b).

Hills, Shrader et al. (1999), Ucbasaran, et al., (2003) y Buzenits and Barney (1997), exponen la importancia de emprendedores experimentados de pasadas actividades emprendedoras, con la finalidad de poder detectar mas y mejores oportunidades originales debido a su alertamiento y espontaneidad, así como en disfrutar y confiar en si mismos en relación a otros emprendedores menos experimentados. Los autores manifiestan además, la importancia que dan los emprendedores experimentados a factores cruciales como el obtener recursos y capital, como elementos ineludibles en la elaboración del nuevo concepto.

Estudios de Lumpkin and Lichtenstein (2005) y Corbett (2005), mencionan que si la organización utiliza información actual y la compara con situaciones del pasado u otros ambientes, a través de la experiencia previa de los administradores orientada hacia las mejoras de procesos y nuevos conceptos, puede forma ambientes propicios de aprendizaje y potencial innovador. Forbes (2005), demostró que la experiencia previa de emprendedores exitosos, se relaciona con el éxito de sus negocios,

⁶ Ucbasaran et al., (2003), manifiestan que la experiencia previa para el reconocimiento de oportunidades es fundamental para el éxito de las actividades emprendedoras.

comparando con administradores emprendedores que no han tenido experiencia como iniciadores o fundadores de una empresa.

Por otro lado, Burgelman (1984) y Floyd and Wooldrige (1997), evidenciaron que al estar los mandos medios localizados en la parte central de la organización, poseen confianza y visión de empresa que los motiva a detectar oportunidades dentro y fuera de la organización, alineadas con la estrategia de la misma. Emprendedores con amplia experiencia y confianza en si mismos, buscan menos información para tomar sus decisiones (Buzenits & Barney, 1997; Hills et al., 1999; Ucbasaran et al., 2003), por lo que la experiencia previa, es una habilidad propicia para descubrir y lograr el éxito de las nuevas oportunidades (Corbett, 2005; Forbes, 2005).

Un segundo tipo de experiencia considerada como *Experiencia Concreta*, consiste en el conocimiento o práctica en un campo particular de acción que el emprendedor posee (Buzenits & Barney, 1997; Corbett, 2005; Fiet, Gupta, & Zurada, 2004). En el caso de los mandos medios, el tener conocimiento del mercado y financiero, así como experiencia de habilidades técnicas para lograr la implementación efectiva de las oportunidades, están capacitados para decidir y lograr el éxito innovador, al combinar funciones de descubrimiento y de elaboración de las nuevas ideas u oportunidades (Bower, 1970; Burgelman, 1983; Choi & Shepherd, 2004; Kuratko et al., 2005).

Parte esencial en el reconocimiento de oportunidades, consiste en la capacidad de adquirir e interpretar información para generar y elaborar con éxito ideas innovadoras. Corbett (2005), menciona como experiencia específica a un área de conocimiento en particular, como la necesaria para alinear o implementar el nuevo concepto de negocio

hacia el mercado objetivo, mientras que unas personas manifiestan reflexión y observación con mayor orientación al pensamiento divergente, otras se orientan más hacia la acción concreta y experimentación para la elaboración de nuevos productos.⁷

Otros investigadores han demostrado que los mandos medios consiguen, reorganizan y asignan recursos necesarios para elaborar las nuevas oportunidades emprendedoras, éstos mandos medios, también eliminan barreras y fungen como campeones para alcanzar el desempeño exitoso de sus nuevas ideas (Howell et al., 2005). Es decir, los mandos medios están conectados a los problemas inherentes a su actuación, y pueden resolver las adversidades que se les presentan (Floyd & Wooldrige, 1997).

Corbett (2005), menciona que la experiencia basada en la acción, se traduce en resultados que proporcionan valor a los nuevos conceptos. La persona analiza una situación desde diferentes perspectivas técnicas y administrativas, y reorganiza el concepto innovador para que tenga significado. Las personas que realizan mejor esta función de experimentación hacia la acción, poseen información financiera y del mercado que les permiten alinear la nueva oportunidad a las necesidades del cliente⁸. Aunque existe poco desarrollo empírico y contextual relacionado con la explotación o el aprovechamiento de nuevas oportunidades (Choi & Shepherd, 2004).

En síntesis, se contempla que la creatividad en su modalidad divergente o descubridora, se puede asociar con el comportamiento de ser campeón que posee la

⁷ Ucbasaran, Westhead, Wright, & Binks (2003) utilizan un instrumento para evaluar la experiencia entre emprendedores experimentados y los que no lo son, en base al reconocimiento de oportunidades. Los resultados demuestran, que la experiencia de emprendedores experimentados, favorece el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades.

⁸ Este tipo de experiencia concuerda con los resultados de Ucbasaran, Westhead, Wright, & Binks (2003).

flexibilidad y facilidad de adaptarse a los cambios y recursos para la ejecución de la estrategia, tomando en cuenta la experiencia y conocimientos de actividades emprendedoras en el pasado. Se puede observar además, que la creatividad formadora o elaboradora, se caracteriza por la habilidad de los mandos medios para integrar información, y de estar concientes de los cambios en los recursos y procesos que puedan ocurrir durante la elaboración de la nueva oportunidad e implementación deliberada de la estrategia.

Antes de mostrar el modelo de investigación que determine la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento el Corporate Entrepreneurship, a través de la exploración y análisis de la literatura previamente detallada, se mencionan y describen brevemente algunos modelos seleccionados en apoyo a la construcción y comprensión del modelo de investigación para esta tesis.

1.6 Modelos del Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios.

1) Naffziger, Hornsby, & Kuratko (1994), (Anexo 2.2), proponen un modelo acerca de la decisión para implementar una nueva oportunidad a través de las características personales de los administradores y de la empresa. Los autores fundamentan como “acontecimiento activador de la nueva idea”, el inicio al proceso de decisión originado por cambios en el ambiente interno, como nuevas directrices, estructura, y/o cambios en el ambiente externo, como tecnología, mercado y competencia. Para que la idea sea exitosa, proponen como requisito la combinación de comportamientos, tales como la creatividad, iniciativa, perseverancia y trabajo en equipo hacia la identificación y asignación de recursos para el aprovechamiento de nuevas oportunidades. Las sugerencias de estos autores, coinciden con aportaciones de Oden (1997) y

posteriormente por Kuratko, Ireland et al. (2005), al sugerir que el comportamiento emprendedor debe responder a la eliminación de barreras y apoyarse en el trabajo en equipo, así como en adoptar y defender el nuevo concepto innovador para que la oportunidad tenga éxito en el futuro. Tomando en cuenta además, la destreza del mando medio en la adquisición de los recursos y la manera de organizarlos, estructurarlos o asignarlos, para hacer realidad la oportunidad innovadora.

2) Kuratko, Ireland et al. (2005), (Anexo 1.5), sugieren un modelo basado en el comportamiento emprendedor de los mandos medios relacionado con el proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades. Proponen que el comportamiento emprendedor de los mandos medios, esté enfocado substancialmente con acciones orientadas hacia el descubrimiento de oportunidades emprendedoras y al aprovechamiento de los recursos con el apoyo de la creatividad. Sugerencias que coinciden con la función del emprendimiento por los estudios de Barringer and Bluedorn (1999), Hills, et al., (1999); Hansen et al. (2006) y Howell et al. (2005).

El estudio reciente de Hansen, Hills and Lumpkin (2006), explora y da continuidad al modelo propuesto por Hills, Shrader and Lumpkin (1999). Los autores demuestran que el reconocimiento de oportunidades, se asocia con el proceso creativo en 145 emprendedores exitosos. Los resultados muestran la importancia significativa de la creatividad (incubación) hacia el descubrimiento de las nuevas ideas (Csikszentmihalyi, 1997) y la relevancia de la elaboración de las nuevas oportunidades (Lumpkin et al. 2003). La *Experiencia y Preparación* del emprendedor, juegan un papel inicial y fundamental para activar la *Creatividad* hacia el *Descubrimiento* de las nuevas ideas, así como hacia su *Elaboración* para poder ser aprovechadas.

A continuación, se presenta un esquema general del marco conceptual teórico que resume la revisión de literatura para fomentar el Corporate Entrepreneurship a través del reconocimiento de oportunidades por los mandos medios (figura 1.2). En el esquema, se pueden apreciar tres aspectos importantes:

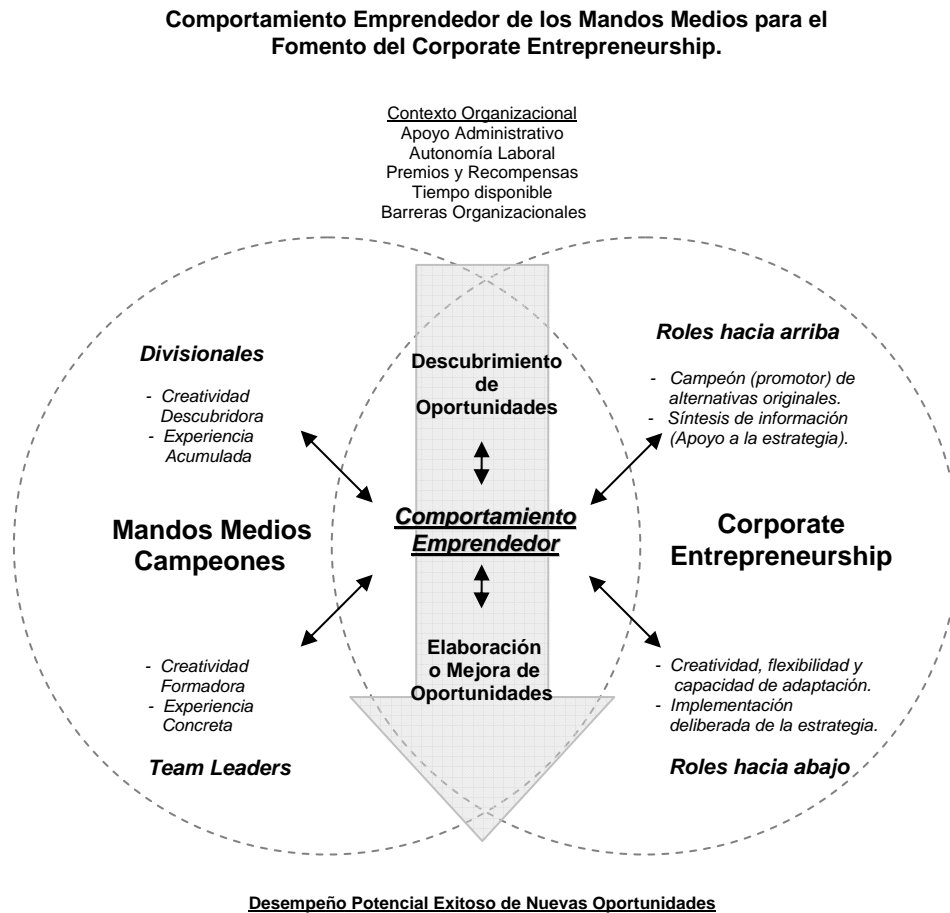
Primero. La relevancia del ambiente estratégico autónomo que facilita apertura y flujo de información en cualquier nivel de la organización. Se toma como premisa o elemento sustancial de apoyo, el contexto organizacional que facilita el comienzo y aceptación de ideas innovadoras en una empresa con ambiente y cultura emprendedora, así como la tendencia de perfiles y comportamientos de los mandos medios orientados hacia la estrategia o visión emprendedora y, hacia la elaboración de una nueva oportunidad a través de los recursos existentes.

Segundo. La intersección “Mando Medio – Oportunidades”, que representa la manifestación del comportamiento emprendedor tanto en el descubrimiento como en la elaboración de los nuevos conceptos u oportunidades.

Tercero. El resultado de la actividad emprendedora a través de la elaboración de nuevas ideas conducidas por los mandos medios con perfil de campeón, traducido como el desempeño potencial exitoso de los nuevos productos que salen al mercado, y/o de cambios dentro de la organización que determinan renovación estratégica.

Figura (1.2) Esquema de Revisión de Literatura.

Fuente: Elaboración propia.



La (figura 1.2), proporciona la simplificación de la literatura relevante que comprende el reconocimiento y la elaboración de nuevas oportunidades o mejoras por los mandos medios, a través de la creatividad y la experiencia para el fomento del Corporate Entrepreneurship. Este esquema proporciona información para conformar el modelo de investigación (capítulo 2, figura 2.1), para observar con claridad la incorporación y relaciones de las variables independientes hacia el descubrimiento y hacia la elaboración de nuevas oportunidades o mejoras dentro de una organización (Corporate Entrepreneurship), así como la incorporación de la tipología de los mandos medios

que para diferenciarlos y poder explicar mejor su contribución, serán identificados como:⁹

- 1) Mandos Divisionales: Administradores que ejercen rol hacia arriba, y
- 2) Team Leaders: Administradores que ejercen rol hacia abajo.

En síntesis, se ha explorado que los mandos medios, son considerados como elementos valiosos de estudio sobre el reconocimiento de oportunidades, ya sea para generar nuevas oportunidades o, para la renovación estratégica, que permiten a una empresa aprender, innovar y penetrar en nuevos nichos de mercado, es decir, proporcionar opciones estratégicas de éxito, que tienen la mejor acogida para ser descubiertas y elaboradas por los mandos medios, de acuerdo a los recursos y capacidades con que cuenta una organización (Kuratko et al., 2005; MacMillan & Block, 1993; Miller & Camp, 1985; Oden, 1997).

Cabe puntualizar, que los resultados de los estudios de Hills, Shrader, et al. (1999), Ucbasarn, et al. (2003) y Hansen, et al. (2006), son herramientas de utilidad para definir las variables que explican el comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship. Estas investigaciones coinciden con estudios, donde la creatividad y la experiencia de los emprendedores, son elementos que explican su comportamiento emprendedor (Stevenson and Jarillo, 1990; Buzenits & Barney, 1997; Amabile & Conti, 1999; Barringer & Bluedorn, 1999; Hills, Shrader & Lumpkin, 1999; Ucbasaran, Westhead, Wright, & Binks, 2001,

⁹ Las tipologías de los mandos medios fueron consideradas de acuerdo a la nomenclatura que presentan en las corporaciones que participaron con información empírica a través de sus mandos medios: Empresas A y B localizadas en Guadalajara México y la empresa C en la Zona Occidente de México.

2003; Kuratko, Ireland et al., 2005; Lumpkin & Lichtenstein, 2005; Corbett, 2005; y Howell, Shea et al., 2005).

Por lo tanto, se debe prestar especial atención en la creatividad y en la experiencia de los mandos medios, tanto divisionales (orientados hacia la estrategia o hacia arriba) como team leaders (orientados hacia la ejecución o hacia abajo), como factores imprescindibles que determinan el perfil emprendedor de los mandos medios para el fomento del Corporate Entrepreneurship.

Capítulo 2

Planteamiento de Preguntas, Hipótesis y Modelo de Investigación

CAPÍTULO 2

PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS, HIPÓTESIS y MODELO DE INVESTIGACIÓN

2. Resumen del capítulo.

En esta sección, se describen las asociaciones de las variables que determinan el comportamiento emprendedor y las tipologías de los mandos medios examinadas en la revisión de literatura anterior. Estos elementos se encuentran contemplados en la (figura 2.1), que conforman el modelo de investigación y, son desarrollados a lo largo de este capítulo en forma de preguntas e hipótesis como generadores de impulso y orientación para lograr la construcción del modelo de investigación.

2.1 Objetivo, Hipótesis y Preguntas de Investigación.

Ya se ha mencionado la existencia de importantes investigaciones que demuestran la presencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en empresas de vanguardia innovadora, comportamiento que permite influir en las decisiones estratégicas y operacionales de una empresa (Burgelman, 1983, 1994; Floyd and Wooldridge 1997; Dutton and Ashford, 1993).

En la (figura 1.1) del capítulo anterior, que muestra el estudio de Floyd and Wooldridge (1992), donde los autores representan dos comportamientos de influencia de los mandos medios a nivel de estructura organizacional: El considerado por el dominio de comunicación en la formulación de la estrategia o “hacia arriba”, que en general, aporta alternativas divergentes y sintetiza información valiosa, proporcionada por los mandos medios a la alta gerencia y, el mando medio considerado por su

influencia de comunicación para la ejecución de la estrategia o “hacia abajo”, que en general, es flexible y se adapta a través de su creatividad e ideas originales para elaborar nuevos proyectos o mejoras, así como en la aplicación de la estrategia deliberada. Estos últimos mandos medios, tienen la capacidad de adaptación para elaborar y responder a los cambios que se le presenten (Floyd and Wooldridge, 1992).

Los dos comportamientos de los mandos medios anteriores, representan una participación activa para el éxito del desempeño estratégico e innovador dentro de una empresa (Burgelman 1983, 1994; Baden Fuller 1995; Floyd and Wooldridge 1997, 2000). Esencialmente, el comportamiento emprendedor de los mandos medios, se convierte de forma significativa, tanto en las decisiones estrategias, como en las decisiones operacionales (Burgelman, 1994).

Con el enfoque del párrafo anterior y, al explorar la literatura del comportamiento emprendedor de los mandos medios como “campeones o emprendedores” que pueden favorecer el fomento del Corporate Entrepreneurship, se destaca como activador de estudio, la importancia que se le da al reconocimiento de oportunidades a través del proceso creativo de Hills, et al., (1999), tomando en cuenta el descubrimiento y la elaboración de nuevas oportunidades, así como la experiencia que facilita el reconocimiento y la implementación de nuevos eventos emprendedores, de acuerdo a Ucbasaran et al. (2003).

Con la intención de clarificar los perfiles, habilidades y, sobre todo, los comportamientos de los administradores que influyen en la toma de decisiones para reconocer y elaborar nuevas oportunidades (mandos divisionales y team leaders), los

estudios de Corbett (2005) y de Lumpkin and Lichtenstein (2005), son relevantes para esta tesis, ya que comprenden conceptos que se basan en el modelo de Hills, el al. (1999), consistente en el proceso creativo para reconocer nuevas oportunidades, pero en administradores dentro de una organización, en lugar de emprendedores creadores o fundadores en empresas.

Por lo tanto, en esta investigación se pretende extender de igual manera, el comportamiento emprendedor basado en la creatividad y en la experiencia de los fundadores o dueños de empresas, a los mandos medios (divisionales y team leaders), de tal forma que se pueda describir el perfil descubridor e integrador de los mandos medios en el reconocimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades o mejoras en una corporación de vanguardia innovadora.

Lo anteriormente escrito, conduce a definir el siguiente objetivo, preguntas e hipótesis de la investigación:

2.1.1 Objetivo de la Investigación.

Estudiar la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios, entendida como la capacidad de descubrir y elaborar nuevas oportunidades o mejoras por los mandos medios (divisionales y team leaders) en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

En la revisión de literatura explorada en el capítulo anterior, se describe que los mandos medios pueden ser agentes de cambio debido al perfil o rol que desempeñan como campeón o emprendedor dentro de una empresa. En este sentido, de acuerdo al

estudio sobre el reconocimiento de oportunidades a través del proceso creativo de Hills et al., (1999), donde se contempla la experiencia previa, y el rol descubridor e integrador de emprendedores exitosos, el presente estudio es adaptado para poder medir el descubrimiento y la elaboración de nuevas oportunidades o mejoras por los mandos medios con actitud emprendedora dentro de una empresa.

De igual manera, Shane (1994), confirma la importancia de la experiencia previa de los administradores considerados como campeones o emprendedores, así como Ucbasarán, et al. (2001, 2003), quienes advierten la relevancia de la experiencia previa de los emprendedores que han sido exitosos.

Lo anterior reafirma que los altos ejecutivos de las grandes corporaciones, deben motivar e impulsar a sus trabajadores para que sean cada vez más competitivos en la adquisición de experiencia y conocimientos, así como en el desarrollo de capacidades que les permitan ser exitosos, en un mundo de turbulentos y constantes cambios (D'Avenni and Richard, 1994).

Autores como Burgelman (1994) y Floyd and Wooldridge (2000), describen la influencia relevante del flujo de información vertical (arriba - abajo), que presentan las funciones de los mandos medios. Esta influencia favorece a las empresas ser competitivas e innovadoras. No obstante, en la literatura actual, no existe evidencia empírica de cómo esos roles o comportamientos de los mandos medios, influyan diferencialmente a través de su creatividad y experiencia para el descubrimiento y elaboración de nuevas oportunidades o mejoras en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

Como ya se ha visto, el fenómeno del reconocimiento de nuevas oportunidades, ha sido estudiado en emprendedores independientes o creadores de empresas. Algunos de estos estudios, se basan en modelos que intentan explicar el reconocimiento de nuevas oportunidades por los emprendedores creadores o fundadores (Ardichvili, Cardozo and Ray, 2003; Behave, 1994; Gaglio and Katz, 2001). No obstante, sigue habiendo poca evidencia empírica en la literatura que apoye el estudio del reconocimiento de oportunidades a través de modelos. Más aún, en la literatura del Corporate Entrepreneurship, donde se toma en cuenta como emprendedor al administrador Intrapreneur (Pinchot, 1985) en lugar del emprendedor independiente, creador o fundador de una empresa.

Considerando a los mandos medios como campeones o emprendedores que juegan un papel determinante para favorecer la innovación dentro de una empresa. De acuerdo a los estudios de Howell and Higgins (1990) y Shane (1994), el comportamiento emprendedor de los mandos medios, se concibe como un importante detonador de nuevas oportunidades y mejoras para que las empresas puedan ser competitivas, tomando en cuenta la influencia o rol que desempeñan hacia arriba (orientación hacia la definición de la estrategia) y, hacia abajo (orientación hacia la ejecución de la estrategia) (Floyd and Woldridge, 1997, 2000).

Lo anterior conduce a enfocar el estudio del modelo de Hills, et al., (1999) y posteriormente el de Lumpkin et al., (2003) (Anexo 1.1), para evaluar el comportamiento emprendedor a través del proceso creativo en el descubrimiento de oportunidades. Estos autores tuvieron influencia importante del modelo de Csikszentmihalyi (1996), quien a su vez se rigió del modelo de Wallas, (1923). La

aportación en este ámbito de Csikszentmihalyi (1996), ha sido destacada, ya que introdujo en el modelo de Wallas (1923), la capacidad que tiene una persona para *elaborar* una nueva oportunidad, es decir, establecer los parámetros de medición de la capacidad creativa de los emprendedores para formar o hacer tangibles las nuevas oportunidades, que es donde se percibe el valor agregado de la nueva idea. Posteriormente, Hills, et al. (1999), determinaron el factor de medición que incluye la elaboración de nuevas oportunidad. La medición de Hills et al. (1999), fue guiada a través de un estudio de Focus Group y de las escalas de Teach, Schwartz and Tarpley (1989) y Kaish and Gilad (1991).

Por otro lado, Ucbasaran et al. (2003), proponen una escala para comparar la experiencia de emprendedores hacia el reconocimiento y hacia la elaboración de nuevas oportunidades. En los resultados, los autores señalan como elemento clave a la experiencia previa de emprendedores exitosos para poder descubrir y elaborar nuevas oportunidades.

Adicionalmente, Burgelman (1994), Shane (1994), Howell et al., (1990) y Howell et al. (2005), demuestran que el comportamiento de los mandos medios campeones, poseen características y habilidades que coinciden con los estudios de Hills, et al. (1999) y de Ucbasaran et al. (2003), estudios que podrían beneficiar la innovación dentro de una empresa para el fomento del Corporate Entrepreneurship.

La exploración de la literatura anterior, estimula a formular la siguiente primera pregunta de investigación y su hipótesis correspondiente:

2.1.2 Pregunta e Hipótesis 1.

¿Qué influencia tiene el comportamiento
emprendedor de los Mandos Medios en el fomento
del Corporate Entrepreneurship?

Hipótesis 1:

Se espera que el comportamiento emprendedor de los
Mandos Medios influya positivamente en el fomento
del Corporate Entrepreneurship.

Algunas de las aportaciones de Floyd and Wooldridge (1992), mostradas en la (figura 1.1) del capítulo anterior, determinan la existencia de dos roles que diferencian a los mandos medios con orientación “hacia arriba” (mandos divisionales)¹⁰ y mandos medios con orientación “hacia abajo” (team leadres).¹⁰ Estas investigaciones establecen la presencia de mandos medios o campeones emprendedores que proporcionan alternativas divergentes, sintetizan y reordenan información clave a la alta gerencia, e influyen en la formulación de la estrategia (mandos divisionales). Así como mandos medios que poseen comportamiento creativo, flexible y entusiasta, dispuestos a aceptar cambios y a implementar o ejecutar la estrategia (team leaders).

Con este enfoque, Corbett (2005) y Lumpkin and Lichtenstein (2005), toman como base el modelo de Hills, et al. (1999) para analizar el proceso creativo y la experiencia en el reconocimiento de oportunidades. Los autores sugieren la presencia de habilidades administrativas que benefician el desempeño dentro de una empresa por

¹⁰ Como se comentó en el capítulo anterior. En esta tesis, los mandos medios con orientación hacia arriba serán nombrados como Mandos Divisionales y los mandos medios con orientación hacia abajo como Team Leaders.

parte de sus administradores, tomando en cuenta la relevancia que ejerce el conocimiento y la experiencia previa de eventos emprendedores para descubrir más y mejores oportunidades, así como en la experiencia específica o concreta, que representa habilidades técnicas para sintetizar y elaborar nuevos proyectos.

Por otra parte, al explorar los resultados de los factores significativos del estudio de Hills, et al. (1999), que exploran el proceso creativo en el reconocimiento de oportunidades, los cuales fueron confirmados con los resultados de Hansen, et al. (2006), (Anexo 1.2), se presentan las siguientes consistencias que sirven como base para la adaptación y desarrollo del instrumento de medición de las variables que intervienen en esta tesis, que se describirán con mayor detalle en el siguiente capítulo.

- 1) Existe un factor significativo en el estudio de Hills, et al (1999) y de Hansen et al (2006), que corresponde al comportamiento creativo en su fase descubridora (incubación) (Anexo 1.1). Este factor evalúa el entusiasmo, la flexibilidad y, la capacidad para producir ideas originales. Este factor forma parte del comportamiento descubridor de los mandos medios y será nombrado como *factor creativo*, que estimula la producción o generación de nuevas oportunidades o mejoras.

- 2) Se presenta un segundo factor significativo en el estudio de Hills et al. (1999) y de Hansen et al. (2006). Este factor corresponde al comportamiento elaborador de las nuevas oportunidades en su fase de formación de la nueva idea o mejora, que determina la concretización o nuevo concepto de negocio (Anexo 1.1). En este factor se incorporan las

necesidades del consumidor, nuevos problemas o cambios que pudieran ocurrir para hacer tangible la nueva idea, así como los propios intereses del emprendedor. Este factor determina cuando los emprendedores adquieren confianza para proponer nuevos proyectos y poder elaborarlos en equipo (Csikszentmihalyi,1996). El factor forma parte del comportamiento integrador de los mandos medios y será nombrado como *factor de experiencia integradora*.

- 3) Por ultimo, se presenta en el estudio de Hills, et al. (1999), un tercer factor con resultado significativo relacionado con la experiencia previa de eventos emprendedores, que además corresponde con resultados significativos del estudio de Ucbasaran et al (2003). Este factor representa el conocimiento y la experiencia que algunos emprendedores toman en cuenta para decidir y proponer alternativas originales de solución, sin importar ser evaluadas previamente por ellos mismos o por otras personas. Este factor determina la confianza y experiencia del mismo emprendedor, que determina el éxito de su idea, análogo a los resultados de los estudios de Buzenits and Barney (1997) y de Forbes (2005), orientados a descubrir nuevas oportunidades o mejoras. Este factor forma parte del comportamiento descubridor de los mandos medios y es nombrado como *factor de experiencia descubridora*.

Retomando las clasificaciones de Floyd and Wooldridge (1992, 2000), de los mandos medios con orientación hacia arriba (divisionales) y mandos medios integradores con orientación hacia abajo (team leaders), así como los factores acabados de mencionar

en los tres párrafos anteriores, se proponen las siguientes dos sub-hipótesis en relación con la hipótesis 1:

Sub-hipótesis 1.1

H1.1 El *comportamiento descubridor* de los Mandos Medios a través de su *creatividad y experiencia descubridora* influye positivamente en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

Sub-hipótesis 1.2

H1.2 El *comportamiento integrador* de los Mandos Medios influye positivamente en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

2.1.3 Pregunta e Hipótesis 2.

Considerando las tipologías de los mandos medios que ya se ha mencionado con regularidad. Se espera que al evaluar los mandos medios el reconocimiento de sus nuevas oportunidades o mejoras, de acuerdo a los tres factores mencionados en la hipótesis y sub-hipótesis (1) anteriores, se espera que exista diferencia entre las tipologías de los mandos medios, es decir, se pretende mostrar la diferencia de perfiles de los mandos divisionales y team leaders en base al comportamiento para descubrir y para elaborar las nuevas oportunidades o mejoras. Debido a ello, se plantea la siguiente segunda pregunta de investigación, así como su hipótesis correspondiente:

¿Qué influencia tiene la *tipología* de los Mandos Medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship?

H2 La *tipología* de los Mandos Medios influye de manera diferente en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

2.1.4 Pregunta e Hipótesis 3.

Por último, debido a los comportamientos que comúnmente desempeñan los mandos medios divisionales con orientación hacia arriba, se espera estén orientado hacia la definición de la estrategia, es decir, hacia la capacidad para descubrir más y mejores ideas debido a su conocimiento y experiencia. Sin embargo, estos mandos medios, pueden tener algún grado de comportamiento que ejerza funciones integradoras, como la de sintetizar información a la alta gerencia y reordenar la asignación de recursos (Floyd and Wooldridge, 2000). Por otro lado, considerando los comportamientos que comúnmente presentan los team leaders, se espera que estos mandos medios se orienten más hacia la integración y elaboración de los nuevos conceptos o mejoras. No obstante, se contempla que estos mandos medios presenten también comportamientos de comunicación hacia arriba, además de la flexibilidad y capacidad de adaptación y recombinación de recursos, que comúnmente podrían presentar (Floyd and Wooldridge, 1992, Howell, et al 2005). Por lo tanto, se establece a continuación la siguiente tercera pregunta de investigación, así como su hipótesis y sub-hipótesis

correspondientes, en relación con el efecto moderador que la tipología de los mandos medios pueda ejercer:

¿Qué efecto moderador tiene la tipología de los Mandos Medios en la influencia del comportamiento emprendedor sobre el fomento del Corporate Entrepreneurship?

H3: Se espera que la tipología de los Mandos Medios tenga un efecto Moderador en:

Sub-hipótesis 3.1

H3.1 El comportamiento descubridor (tanto en el de la experiencia descubridora como el creativo), sobre el fomento del Corporate Entrepreneurship.

Sub-hipótesis 3.2

H3.2 El comportamiento de la experiencia integradora sobre el fomento del Corporate Entrepreneurship.

2.2 La Variable Dependiente: Corporate Entrepreneurship.

En la revisión de la literatura del capítulo anterior, se explora que el fenómeno del Corporate Entrepreneurship presenta dos campos de estudio: La introducción de oportunidades innovadoras dentro de la empresa (Internal Corporate Venturing, ICV) y la Renovación Estratégica o prácticas que involucran cambios dentro de la

organización (Guth and Ginsberg 1990). La definición involucra a la innovación a través del (Corporate Venturing) y, a las prácticas que favorecen cambios organizacionales (Renovación Estratégica).

En esta investigación se determina como variable al *Corporate Entrepreneurship* como el número de nuevas oportunidades o proyectos emprendedores identificados y elaborados con éxito en un determinado tiempo (últimos cinco años), por cada uno de los mandos medios encuestados. Esta variable será explicada con mayor detalle en el siguiente capítulo. Por ahora, es suficiente considerar que el Corporate Entrepreneurship, es explorado con el comportamiento emprendedor de los mandos medios ocasionado por su creatividad y experiencia para el reconocimiento de oportunidades, tomando en consideración los siguientes tres aspectos:

- 1) La variable Corporate Entrepreneurship comprende a la innovación tanto en el descubrimiento como en la elaboración de nuevos productos o conceptos de negocio (nuevos proyectos de negocio) y las capacidades o prácticas que conducen a la formación de cambios en beneficio de la organización (mejoras o renovación estratégica).
- 2) Las premisas del punto anterior, se basan en los estudios de Hornsby, Kuratko & Montagno (1999), Hornsby, et al. (2004) y Kuratko, Ireland et al. (2005), quienes destacan entre otros aspectos, la medición del resultado del Corporate Entrepreneurship en base a sus modelos, como el resultado individual del comportamiento emprendedor de los mandos medios. Los autores sugieren usar indicadores que se relacionen con el comportamiento,

tales como el número de ideas originadas e implementadas con éxito en un periodo de tiempo determinado. Además, como ya se ha mencionado, esta medición tienen la ventaja de ser menos influenciada por factores externos que no están relacionados con el uso del comportamiento.

- 3) En el estudio de Hills, et al. (1999), se utiliza la variable dependiente (cantidad de nuevas ideas exitosas), para medir la relación del proceso creativo a través del descubrimiento y la elaboración de eventos emprendedores por emprendedores exitosos. A su vez, Ucbasaran, et al. (2003), utilizan la misma medición para explicar que el número de eventos emprendedores exitosos, es en función de la experiencia para descubrir y elaborar nuevas oportunidades.

2.3 Modelo de Investigación.

A continuación, se presenta el modelo de investigación final donde se muestra esquemáticamente las tres hipótesis planteadas:

En primer término, las tres relaciones de efectos directos, que determinan la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el reconocimiento de nuevas oportunidades (creatividad, experiencia descubridora y experiencia integradora), para el fomento del Corporate Entrepreneurship.

En segundo término, La diferencia de tipología de los mandos medios (divisional y team leader) para el fomento del Corporate Entrepreneurship, y

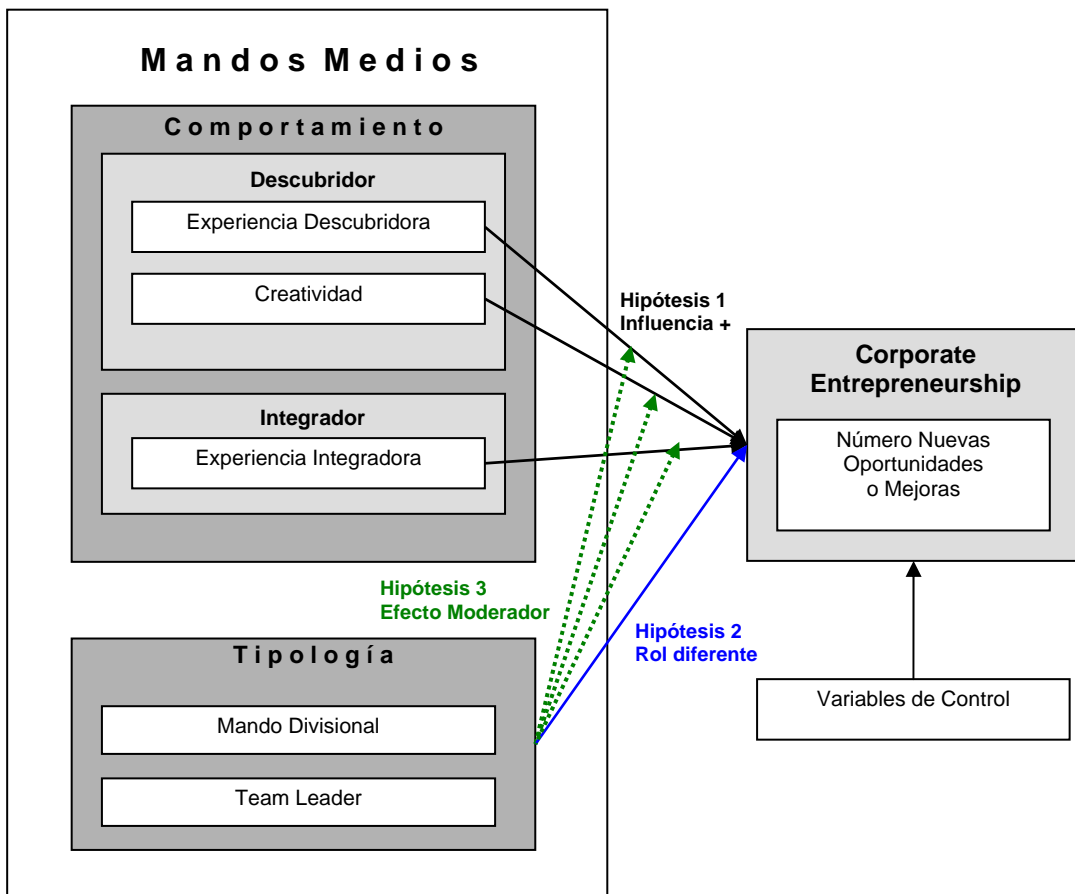
Por último, los efectos moderadores de la tipología de los mandos medios sobre cada una de las tres influencias que determinan el comportamiento emprendedor (creatividad, experiencia descubridora y experiencia integradora) para el fomento del Corporate Entrepreneurship.

En el siguiente capítulo 3, se describirá la metodología utilizada en esta tesis, para dar respuesta a las preguntas de la investigación y contraste de las hipótesis planteadas.

2.3.1 Esquema del Modelo de Investigación.

Figura (2.1) Modelo de la Investigación.

Fuente: Elaboración propia.



Capítulo 3

Metodología de la Investigación

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3. Resumen del Capítulo.

En este capítulo, se presenta el modelo de regresión múltiple para poder contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior, con la ayuda del programa computacional SPSS 16.0. Primeramente, se adaptaron los instrumentos de medición de los factores latentes que determinan el comportamiento emprendedor para el reconocimiento de oportunidades de los mandos medios. Posteriormente, se definió y seleccionó la población de estudio, así como el procedimiento para la obtención de datos y el tratamiento de los mismos.

Las organizaciones transnacionales de diferente actividad empresarial y reconocida capacidad y desarrollo tecnológico e innovador, fueron seleccionadas por la capacidad e inercia organizacional de motivar la creación de nuevas unidades (Dean, Mayer y DeCastro, 1993), para garantizar la presencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios¹¹. Las tres empresas se ubican en México¹².

¹¹ Empresas A, B y C Fuente: Transparencia Mexicana, y Consulta Mitofsky (2004) www.motofky.mx Índice Mexicano de Reputación Empresarial (IMRE). El índice busca resaltar el trabajo de las empresas que realizan prácticas responsables e innovadoras, comprometidas con la sociedad mexicana. Es un instrumento de medición que permite identificar la reputación de las empresas entre informantes cualificados de las principales empresas del país.

¹²En México, se considera como el valle del silicón del país al estado de Jalisco. Fuente: CADELEC (Cadena Productiva de la Electrónica) www.cadelec.com.mx

Previo al uso de la regresión múltiple, se utilizó el modelo de análisis factorial, con la finalidad de comprobar la vigencia de los tres factores que explican el comportamiento emprendedor de los mandos medios.

Finalmente, fueron explorados los efectos moderadores de la tipología de los mandos medios sobre cada uno de los tres regresores que explican el comportamiento emprendedor en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

3.1 Selección de población de estudio.

Para contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior, es recomendable tener en cuenta la capacidad que tienen los mandos medios en relación a su comportamiento emprendedor, para de reconocer y elaborar nuevas oportunidades o mejoras en el Corporate Entrepreneurship (Kuratko, et al. 2004, 2005). Para ello, fue necesario contar con empresas que figuran con antecedentes y contextos de reconocida cultura y vanguardia emprendedora que fomentan el desarrollo económico de manera importante (Stephen, Urbano y Van Hemmen, 2005), así como impedir obstáculos hacia la innovación tecnológica (Escorsa y Solé, 1988).

Tres corporaciones de diferente sector, pero de elevado desarrollo tecnológico e innovador fueron seleccionadas: Empresas A, B y C, debido a la reconocida calidad e innovación internacional que revelan los productos y servicios que ofrecen desde hace varios años de operación. Estas empresas junto con otras del mismo sector, han sido organizaciones pioneras que atrajeron a la zona de Jalisco, México, decenas de empresas mundiales de servicios de manufactura electrónica. Actualmente, el cluster de este sector, cuenta con una enorme densidad de servicios de comunicación y

manufactura electrónica. En el estado de Jalisco, operan cerca de 500 empresas del sector que emplean a 68,000 personas y exportan casi 12,000 millones de dólares.¹³

En adición a lo anterior, podemos considerar nuestra investigación formal en este tipo de corporaciones, de acuerdo a lo señalado por el Presidente de México, Felipe Calderón¹⁴: El gobierno mexicano otorga estímulos fiscales por 4,500 millones de pesos para la investigación y desarrollo tecnológico, además, asigna recursos presupuestales al fondo PyME por 2,700 millones de pesos y, fortalece el fondo de ciencia y tecnología para el desarrollo económico del país, que junto con el CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), se adicionan 500 millones de pesos para proyectos de investigación y desarrollo. Calderón mencionó: “Hoy en día, las TI (Tecnologías de Información), han presentado un crecimiento promedio del 15 % anual, sin embargo, estoy convencido de que si sabemos detonar los factores de competitividad de la industria de las TI, podremos alcanzar un crecimiento del sector de hasta el 35 % anual”.

Aspectos que realzan la oportunidad e importancia de continuar con investigación relevante en México en el sector de la comunicación y la electrónica, en diferentes tamaños de empresas, donde no sólo se manufacturen y ensamblen equipos de elevada innovación y desarrollo tecnológico, sino que se experimente, diseñen y, se hagan pruebas de equipo y desarrollos para atender negocios locales, nacionales y globales. Este tipo de actividades, es lo que puede dar esperanza a México para una industria

¹³ Datos del año 2006. Fuente: CADELEC (Cadena de la Industria de la Electrónica). www.cadelec.com.mx.

¹⁴ Fuente: Visita de Felipe Calderón el 29 de Mayo del 2007 en Guadalajara, Jalisco.

tan volátil, y fortalecer la presencia del país como polo de manufactura y desarrollo tecnológico e investigación de alto nivel.

En un estudio longitudinal de cinco años, en 12 proyectos considerados como innovaciones radicales¹⁵, llevado a cabo por Leifer (2000) dentro de 10 empresas de alta innovación y desarrollo tecnológico, tales como: General Electric, IBM, Nortel Network, HP, Texas Instrument, Dupont, etc., muestran la orientación que tienen estas corporaciones en crear cambios organizacionales internos que procuren innovaciones radicales. Adicionalmente, Leifer (2000), comenta la importancia del trabajo multidisciplinario para efectuar éstos cambios, desde la concepción o descubrimiento y la elaboración, hasta la comercialización o explotación de cada proyecto.

A continuación, se describen cada una de las empresas seleccionadas para esta investigación, como marco relevante en la obtención de información empírica en el desarrollo de esta tesis. Empresas de esta categoría, se han desarrollado en un ambiente de perfeccionamiento tecnológico que mejoran la eficiencia interna de la empresa, la atención a los clientes actuales y definen nuevos mercados y oportunidades de negocio (García, Riap and Rialp, 2007), además de adaptar y usar tecnologías de punta como el uso del Internet (Amorós, Planellas y Batista, 2007).

¹⁵ De acuerdo al estudio de García y Clantone (2001), innovación radical representa aquellos productos que son obtenidos en etapas previas para difusión y adopción del nuevo producto que involucra nueva tecnología para un nuevo mercado, mientras que las innovaciones consideradas como no radicales, se encuentran más en las etapas en el ciclo de vida del producto, es decir, se va perdiendo la novedad. Esta consideración es consistente con el estudio de Leifer (2000) y con el reconocimiento de nuevas oportunidades para ser elaboradas a través de los mandos medios dentro de una organización de vanguardia.

3.1.1 Empresa A.

La empresa A es una organización que cuenta con 150,000 empleados en todo el mundo,¹⁶ e involucra estrategias de innovación en todos sus procesos a nivel internacional, así como políticas de innovación continua de aprendizaje y cambios organizacionales (Burrorws, 2004).

El ¹⁷ vicepresidente y director general mundial de la división Commercial (gran formato) de la empresa A, comenta que la innovación consiste en “Anticiparse al entorno y tener la capacidad de liderar la transformación”, enfocándose en la fotografía digital y artes gráficas para su crecimiento. El vicepresidente, también mencionó la importancia de la creatividad como uno de los pilares de éxito de la compañía, basándose en “el respeto y fomento de la creatividad individual”, la cual es incentivada de acuerdo a beneficios profesionales y económicos, que conllevan materializar las nuevas iniciativas.¹⁸

La empresa A, fue la primera empresa autorizada por el programa gubernamental mexicano de fomento a la industria de cómputo para establecerse como una empresa de manufactura, aprovechando la privilegiada ubicación geográfica que tiene el estado de Jalisco, así como por aspectos logísticos y por la calidad de su mano de obra para la manufactura de los productos.

¹⁶ Conferencia: Las claves de la innovación de la empresa por el vicepresidente de la empresa A el 01/Febrero/07 ESADE, Barcelona, España.

¹⁷ Conferencia: Las claves de la innovación de la empresa A el 01/Febrero/07 en ESADE, Barcelona, Spain.

¹⁸ La consideración del premio de bonos o recompensas económicas es consistente con la entrevista al ExDirector General de la empresa A en Guadalajara, México. No obstante, es importante considerar este aspecto en otros tipos de organizaciones y culturas, ya que algunos estudios han demostrado que los bonos económicos, más que beneficiar la innovación, la perjudican, como el caso de la empresa Xerox que ejemplifica Sathe (2003).

La calidad y cantidad de instituciones académicas que se localizan en el estado de Jalisco, México, así como los incentivos que ofrece el gobierno, fueron otros factores que influyeron para que la empresa A pudiera abrir operaciones en México, y ha pasado a ser en la actualidad, un centro internacional de valor añadido en tecnologías de información y solución de problemas a sus clientes. De esta manera, la empresa A ha sido transformada de una empresa de manufactura, a un centro productor de ideas muy importante para el corporativo¹⁹. Este modelo de transición que comparten otras empresas grandes de la electrónica, que no sólo manufacturan y ensamblan, sino que hacen diseño, pruebas de equipo y desarrollos a nivel local para atender sus negocios globales. El hecho de ya no estar la empresa A fabricando productos en México, hace que se enfoque en las necesidades específicas de sus clientes y le permita definir acciones para adelantarse a las diferentes tendencias del mercado.²⁰

En la empresa A, se destaca un cuarto edificio, recientemente inaugurado como Centro Global de Negocios. En este centro, se generan más de mil empleos de jóvenes profesionistas especializados en la creación, administración y manejo de software y hardware y, tiene la responsabilidad de maniobrar transacciones financieras, de operación, diseño y ventas, a toda la región de América y parte de Europa, de manera que el centro es concebido como pieza estratégica para dar servicios y solución de soporte, parecido a un centro que da soporte a Europa y Asia, localizado en Bangalore, India⁸.

¹⁹ Información obtenida en entrevista al director general de la empresa A en Guadalajara México y al ExDirector General de la misma empresa.

²⁰ Fuente: Revista Expansión, Edición Especial, (2005).

La empresa A en Guadalajara, México, genera 2,500 empleos directos, cuenta además con programas de emprendimiento a sus ejecutivos, impartidos por personal especializado y por altos directivos de la institución. Programas que se ajustan hacia el fomento del Corporate Entrepreneurship a través de la innovación interna y la renovación estratégica. En La empresa A existe la política de “puertas abiertas”, que permite un ambiente de confianza y apertura de información, en todas las oficinas que conforman el conglomerado y en todos lo niveles de la organización.⁸

El director general de la empresa A en México, comentó que en el Centro Global de Negocios, se verifica aplicar bien los depósitos por renta de equipo y servicios a las organizaciones en América Latina y algunos países de Europa. En el 2005, la empresa A comenzó en traer a Guadalajara, actividades contables, financieras y administrativas de la compañía, desde Canadá hasta Argentina, actualmente el nuevo Centro Global de Negocios, emplea a 1,300 profesionistas.

La empresa A es una empresa importante en el mundo en relación a la industria de las tecnologías de información (TI), con ventas en el 2006 por casi 1,650 millones de dólares, 13% más que en 2005. Esta empresa exportó 250 mil millones de dólares de operaciones globales, que representa la imagen viva de la evolución de la industria de TI. Además, invierte millones de dólares en montar operaciones de mano de obra a bajo costo y las mueve de país en país en busca de los mejores márgenes.

La transformación de su actual modelo de negocios ha sido gradual: La empresa A facilitó a contratistas sus operaciones de manufactura, consolidó la distribución para toda América Latina, desarrolló un departamento de diseño y soluciones tecnológicas,

formó una central donde controla las operaciones administrativas de la empresa en toda América y algunos países Europeos y, se dedicó a vender su marca. Aprovechando la experiencia ganada en Jalisco en los últimos 25 años y, gracias a las redes de colaboración con proveedores y universidades, las operaciones migraron hacia actividades de mayor valor.

Los ingenieros de la empresa A en Jalisco, ya no manufacturan, ahora diseñan nuevas soluciones y supervisan que los desarrollos de productos sigan estrictos controles de calidad. Durante 2006, la empresa invirtió 25 millones de dólares en Guadalajara para sus diferentes expansiones, encabeza el mercado nacional de la electrónica, reportando ventas en 2005 por 1.4 mil millones de dólares. Las metas de la empresa A en Guadalajara, México son llegar a 2.5 mil millones de dólares en el 2009. En tanto, con la ganancia de empleo y el nuevo centro global de negocios, su plantilla creció hasta los actuales 2,500 puestos.²¹

3.1.2 Empresa B.

La corporación B, es leader en ofrecer servicios y soluciones de manufactura EMS (Electronics Manufacture Services), además de ofrecer calidad inmejorable y soporte a las OEMs o fabricantes de equipos originales para la industria de la comunicación, defensa, medica, aeroespacial, tecnología computacional y multimedia. La empresa B se localiza estratégicamente en diferentes regiones del mundo, siendo el agrupado de Guadalajara, Jalisco, México, una de las más importantes del corporativo. Además de la excelente calidad y servicios que ofrece, la empresa B posee como una de sus

²¹ Fuente: CADELEC (Cadena Productiva de la Electrónica) www.cadelec.com.mx.

fortalezas estratégicas, el poder asimilar el medio ambiente y anticiparse a los cambios a través de la elevada tecnología que utiliza en todos sus procesos.²²

En el 2003, la empresa que la antecedió y que inició sus operaciones en 1975, contaba con 10,000 trabajadores directos, fabricando PCs, Lap-tops y supercomputadoras. Actualmente, la empresa B forma parte del Campus Tecnológico en Jalisco, Guadalajara junto con otras empresas de vanguardia en innovación tecnológica. La planta de la empresa B, manufactura servidores para toda América y es una empresa de reconocida vanguardia tecnológica.

La empresa B, ha sido reconocida con el premio nacional de exportación de Jalisco, México. El director general de la empresa B²³ comentó que la organización continuará exportando grandes volúmenes de componentes de alta tecnología. Actualmente, la empresa B introduce al mercado internacional nuevos productos, sistemas complejos de soporte en manufacturas de alta tecnología, tales como “build-to-order” (BTO) o sistemas diseñados y construidos específicamente a las necesidades del cliente y “configure-to-order” (CTO) o sistemas construidos por diseños específicos de los ingenieros de manufactura, “Backplane” o placas con mecanismos de intercomunicación de muy alta velocidad, sobre estas placas, es posible insertar otras como módulos o celdas, donde realmente se encuentran los recursos de computación (memoria, microprocesador y dispositivos de entrada/salida). Además de ensamblajes “printed-circuit-board” (PCB) o placas delgadas, donde los chips y otros componentes

²² García y Clantone (2002), mencionan que la innovación tecnológica se produce cuando es captada por la percepción de una nueva oportunidad en el mercado o algún servicio basado en la tecnología para poder ser desarrollado, producido y lanzarlo al nuevo mercado.

²³ Fuente: CADELEC (Cadena de la Industria de la Electrónica). <http://www.cadelec.com.mx>

electrónicos son colocados, así como servicios de post-manufactura y reparación de garantías.

La empresa B cuenta con 20 años operando en México y es la empresa más grande de la electrónica localizada en el país con ocho plantas y la más grande en el mundo para la corporación. Casi el 30 por ciento de la población de la empresa B se localiza en México²⁴.

El director general de la empresa B,²⁵ planea fomentar la vinculación entre la industria, la academia y los centros de diseño, además de fortalecer la cadena productiva de la industria manufacturera nacional en sectores al alcance de la electrónica. Su plan para fortalecer la presencia de México, como polo de manufactura y desarrollo tecnológico de alto nivel, consta de tres puntos básicos: El primero es participar en la posición de CADELEC como una solución al desarrollo de la cadena productiva en todos los sectores que alcance la industria electrónica, tales como como el automotriz, médico, aeroespacial e industrial. El segundo, es fortalecer el alcance de CADELEC hacia la cadena productiva nacional. El Tercero es el desarrollo de programas específicos de vinculación entre la industria, academia y centros de diseño. Estos tres aspectos, impulsan un panorama optimista para continuar realizando investigación relevante.

²⁴ Discurso ofrecido por el Vicepresidente de operaciones de la empresa B.

²⁵ Fuente: CADELEC (Cadena de la Industria de la Electrónica). <http://www.cadelec.com.mx>

3.1.3 Empresa C.

La empresa C, es la institución de educación profesional privada más grande de México, con 33 campus y una Universidad Virtual que transmite programas a varios países de Latinoamérica. Además, cuenta con otra subsidiaria formada por 36 campus distribuidos en toda la República Mexicana. La empresa C donde estudian mas de 100,000 estudiantes, fue reconocida como una de las ocho empresas líderes a nivel mundial en el uso de la tecnología (2003),²⁶ y 1er. lugar de reputación empresarial entre las universidades establecidas en México²⁷.

La empresa C con sede en Jalisco, es el tercera más grande de los 33 campus que la forman²⁸. Su escuela de negocios, ha sido reconocida como la mejor escuela de negocios del occidente del país de acuerdo al ranking revista expansión (septiembre 2005). Su programa de maestría en administración, está acreditado por organismos internacionales como la SACS (Southern Association of Colleges and Schools), estudios reconocidos por universidades de los Estados Unidos y otros países. Además, estar avalada por el PIFOP (Programa Integral del Fortalecimiento del Postgrado) y, ser la primera escuela en América Latina en ofrecer los cursos en formato presencial, satelital y en línea, gracias a su infraestructura de telecomunicaciones y redes.

Entre los hechos que la han llevado a mantener su liderazgo, destacan el conjugar a profesores de primer nivel y planes de estudio innovadores, ya que abordan el estudio desde la perspectiva de procesos de negocio y no de disciplinas, alumnos con experiencia profesional de 3 años en promedio, alianzas con 134 universidades de 29

²⁶ Fuente: La revista "iQ Magazine" (2003), editada por CISCO Systems.

²⁷ Fuente: Transparencia Mexicana y Consulta Mitofsky, (2004).

²⁸ Fuente: Página web de la empresa C

países, etc. En el 2003, la empresa C en Guadalajara, Jalisco, obtuvo el premio Nacional de Exportación en la categoría de organizaciones educativas por su reconocimiento a la cultura en negocios internacionales.²⁹

El director general de la empresa C³⁰, en Guadalajara, Jalisco, comentó las cuatro estrategias primordiales: Fortalecer la calidad académica tanto en sus alumnos como en sus profesores. Desarrollar estrategias de emprendimiento, incubación y parques tecnológicos. Fortalecer el área de postgrado y extensión académica y, consolidar la institución como desarrollo social sustentable. Estrategias que implican una cultura de innovación y emprendimiento interno. Entre algunos de los ejemplos relevantes, se encuentra la creación de una computadora económica “Axteca”, elaborada por investigadores, diseñadores y alumnos³¹. El objetivo de esta herramienta, es acercar la tecnología y el uso del Internet a los sectores de escasos recursos de México, para poder impulsar el desarrollo en el país. Otro ejemplo, consiste en el premio Andrew Heiskell, Nueva York (2004), por la innovación en capacitación internacional de sus profesores.²⁰

3.2 Diseño del instrumento de medición.

Como ya se ha mencionado, la encuesta utilizada en esta tesis para medir el comportamiento emprendedor de los mandos medios, fue adaptada a partir de escalas que han sido previamente utilizadas para diferenciar comportamientos de emprendedores exitosos y no exitosos, basados en el descubrimiento y elaboración de

²⁹ Fuente: Página web empresa C

³⁰ Fuente: Entrevista con el director general del Campus Guadalajara.

³¹ Se prevé que esta computadora entre al mercado en el presente año 2008 con un precio de 2 mil 500 pesos, que equivalen aproximadamente a 160 euros (Enero del 2008).

nuevas oportunidades en el proceso creativo (Hills, et al., 1999) y, a partir de una escala para medir y contrastar el comportamiento descubridor y elaborador de nuevas oportunidades entre emprendedores con experiencia y emprendedores novatos (Ucbasaran, et al., 2003).

3.2.1 Variables Independientes.

Un factor significativo en los ítems del estudio de Hills et al., (1999), corresponde al comportamiento creativo en su fase descubridora, que representa la incubación de las nuevas oportunidades (Ver anexo 1.1). Este factor forma parte del comportamiento descubridor de los mandos medios y es nombrado en esta tesis como *Factor Creativo* (FCreat) (ver Tabla 4.1). Hansen, et al., (2006), relacionan a este factor esencialmente con la capacidad creadora de los emprendedores exitosos, la cual es fundamental para descubrir las oportunidades innovadoras que requiere las necesidades del mercado.

El comportamiento que determina este factor creativo, ya ha sido considerado en otros estudios. Stevenson y Jarillo (1990), mencionan que la parte central del Corporate Entrepreneurship, son los individuos que perciben o detectan nuevas oportunidades a través del comportamiento emprendedor dentro de una empresa. Estas oportunidades, están relativamente separadas o aisladas a las oportunidades comunes para la empresa.

Floyd and Wooldridge (1992), mencionan que los mandos medios que realizan acciones hacia abajo, manifiestan comportamiento divergente (creativo) a través de actividades de adaptación. Corbett (2005), establece que este comportamiento proviene de la incubación de nuevas ideas, y consiste en las nuevas re combinaciones de los recursos dentro de una empresa que propuso Shumpeter (1934).

El comportamiento creativo, no significa dar la solución a los problemas, sino el momento en que las nuevas posibilidades u oportunidades son consideradas (Csikszentmihalyi, 1996). Es decir, esta parte del descubrimiento de nuevas oportunidades, es cuando el individuo no se enfoca en el problema, sino en otras actividades no relacionadas a la problemática (Campbell, 1985; Csikszentmihalyi, M. (1996). A continuación, se presenta el factor creativo, construido y modificado a partir de los estudios de Hills, et al. (1999) y de Ucbasaran et al. (2003).

Tabla 3.1 Ítems que corresponden al factor: Creativo.

Ítem
Disfruto pensar o visualizar en nuevas oportunidades.
Mis nuevas oportunidades están relacionadas entre si y las he visto en otros contextos.
Usualmente puedo percibir una nueva oportunidad mejor que un analista estando relajado fuera de mi área de trabajo.
Me describo a mi mismo como un oportunista.

Un segundo factor significativo en los estudios de Hills, et al. (1999), se relaciona con la experiencia previa de eventos emprendedores. Este factor forma parte del comportamiento descubridor de los mandos medios y es nombrado en esta tesis como factor de *Experiencia Descubridora* (FExpDesc). Algunas investigaciones, han mostrado que el conocimiento previo de eventos o actividades emprendedoras, es una parte importante del proceso del emprendimiento (Ronstadt, 1988; Shane 2000). Este conocimiento, puede tomar formas variadas tales como; experiencia en el trabajo, conocimiento del mercado, de los consumidores y, puede usarse para apoyar con

soluciones técnicas, así como plataforma de aportación de nuevas ideas (Corbett, 2005; Escorsa y Rodriguez, 2000).

Floyd and Wooldridge (1992), mencionan que los mandos medios manifiestan comportamiento emprendedor como campeones, facilitando y creando diferentes alternativas de solución comunicadas hacia arriba o, a hacia la alta gerencia. Ardichvili et al. (2003), detallan proposiciones acerca del incremento en la probabilidad para reconocer oportunidades, en base a la atención y conocimiento especial que de una industria en particular se tiene, así como al conocimiento previo del mercado y a los problemas y maneras de proporcionar un mejor servicio a los clientes. A continuación, se presenta el factor de experiencia descubridora, construido y modificado a partir de los estudios de Hills, et al. (1999) y, de Ucbasaran et al. (2003).

Tabla 3.2 Ítems que corresponden al factor: Experiencia Descubridora.

Ítem
Regularmente se requiere profundizar en un mercado en particular para identificar buenas oportunidades.
Las oportunidades que he identificado a través de los años han sido radicalmente diferentes entre ellas.
Es importante que la identificación de una nueva oportunidad represente un concepto que pueda ser desarrollado con tiempo suficiente.
Las nuevas oportunidades generalmente provienen del mercado o de cambios tecnológicos.
Las nuevas oportunidades surgen a menudo a través de la solución a un problema específico.

Un último factor significativo del estudio de Hills, et al. (1999), corresponde al comportamiento elaborador de nuevas oportunidades en su fase de formación (Ver Anexo 1.1), y representa parte del comportamiento integrador de los mandos medios, nombrado en esta tesis como factor de *Experiencia Integradora* (FExpInt). Hills, et al., (1999), lo consideran como parte de la explotación de nuevas oportunidades. Este factor manifiesta el acto creativo de manera tangible, que es donde se concibe el valor real de una nueva oportunidad (Kao, 1996). Esta parte del reconocimiento de nuevas oportunidades, es cuando se selecciona la alternativa final para que los recursos puedan ser reorganizados y asignados al nuevo proyecto (Csikszentmihalyi, 1997).

El factor de experiencia integradora, representa el comportamiento que Corbett (2005), sugiere a través de la experiencia concreta y se exterioriza experimentación activa, donde al asumir riesgos y ensayos, se logra la nueva oportunidad de manera tangible mediante la acción u operacionalización. Howell and Higgins (1990), Shane (1994), y Floyd and Wooldridge (1992), establecen que los mandos medios realizan actividades de integración (hacia abajo). Estas actividades, implementan la estrategia aceptada por la alta gerencia, a través de los recursos con los que cuenta la empresa (Bower, 1970). A continuación, se presenta el factor de experiencia integradora, construido a partir de los estudios de Hills, et al. (1999) y de Ucbasaran et al. (2003).

Tabla 3.3 Ítems que corresponden al factor: Experiencia Integradora.

Ítem
La retroalimentación de los clientes, permite hacer grandes cambios de las nuevas oportunidades.
Una nueva oportunidad por lo común orienta hacia la obtención de otra oportunidad.
Mis nuevas oportunidades son tecnológicamente factibles de poder realizarse.
Lo más importante es creer que la nueva oportunidad se puede realizar.
Es más fácil visualizar oportunidades factibles después de haber entrado a un nuevo mercado.

Usando escala Likert 1 a 7, cada uno de los 308 mandos medios que representan la totalidad de la muestra, evaluaron los 14 ítems que constituyen los tres factores descritos anteriormente. La experiencia descubridora (FExpDesc), fue medida por los ítems (1, 4, 9, 6 y 12), el factor creativo (FCreat) por los ítems (3, 7, 11 y 13), y la experiencia integradora (FExpInt) por los ítems (2, 5, 8, 10 y 14). (Ver anexo 4.1)

3.2.2 Variable Dependiente.

La variable dependiente, fue preguntada en la misma encuesta con las variables independientes, como el número de nuevas oportunidades o mejoras innovadoras que haya originado el mando medio (ya sea mando divisional o team leader) y, se haya elaborado durante los últimos cinco años con éxito, constituyendo de esta forma el resultado del Corporate Entrepreneurship (Ver anexo 4.1). Esta forma de preguntar la variable dependiente, podría ocasionar amenaza del “common method variance”, que será contemplado con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Kuratko, et al. (2005), proponen medir la variable dependiente para el comportamiento emprendedor de los mandos medios, como el número de nuevas oportunidades exitosas en un determinado tiempo. La definición de la variable dependiente (Corporate Entrepreneurship) de Kuratko, et al. (2005), cubre la dimensión del los Internal Corporate Venturing (ICV), pero no manifiesta la parte de Renovación Estratégica que representa mejoras o cambios puestos en práctica por los mandos medios. En esta tesis, a la definición de la variable Corporate Entrepreneurship, se adicionó la palabra mejoras, quedando de la siguiente manera: *Selecciona el número de oportunidades o mejoras innovadoras identificados por ti y puestos en práctica con éxito durante los últimos cinco años (NumOp).*³² Con esta última definición, se cumplen las dos dimensiones de la variable Corporate Entrepreneurship, criterios que como ya se mencionó, son apropiados para esta investigación, según sugerencias de Kuratko et al. (2005) para los ICV y de Floyd and Wooldridge (2000), para la Renovación Estratégica.

En adición, se tomaron en cuenta las consideraciones de Eckhardt & Shane (2003), quienes manifiestan que para una investigación empírica en el reconocimiento de oportunidades, es recomendable medirla de manera longitudinal, así como en los estudios longitudinales de Bower (1970) y Burgelman (1983), y aunado al criterio de Ucbasaran et al. (2003), quienes establecen que los emprendedores deben tener

³² La definición de la variable dependiente (Corporate Entrepreneurship), fue definida por retroalimentación en la prueba de la encuesta y en las entrevistas con directivos en cada una de las empresas que corresponden la muestra, al advertir que los mandos medios, no solo realizan descubrimiento y elaboración de nuevas oportunidades, sino que también realizan mejoras considerables o cambios en los productos o servicios que ofrece la empresa, aspectos que corresponden a la definición del Corporate Entrepreneurship.

* Empresa A: Director General y ExDirector general.
* Empresa C: Director de Recursos Humanos.
* Empresa B: Director de Materiales y Operaciones.

experiencia de al menos cinco años en eventos de carácter emprendedor, para poder medir el número de nuevas oportunidades exitosas a través del reconocimiento y elaboración de esas nuevas oportunidades.

De acuerdo al criterio del comportamiento, el número de nuevas ideas generadas e implementadas, puede causar menor grado de confusión por estar directamente dirigidas al control interno de la organización (Hornsby, Kuratko, et al. 1999; Kuratko, Ireland et al. 2005). Como se ha descrito, esta variable fue adaptada de acuerdo a este criterio del comportamiento emprendedor, manifestado en los estudios para contrastar el reconocimiento de oportunidades en emprendedores exitosos de Hills et al. (1999) y en emprendedores experimentados de Ucbasarn, el al. (2003).

Por lo tanto, para la investigación del comportamiento de los mandos medios, la variable dependiente se establece como el número de oportunidades identificadas e implementadas en un tiempo definido, además de la sugerencia de Ucbasaran et al. (2003), de poder contrastar la experiencia en el reconocimiento y elaboración de nuevas oportunidades entre emprendedores experimentados y novatos y, de los resultados de entrevistas con directivos en cada una de las empresas, después de haber explicado lo que se pretende medir como Corporate Entrepreneurship:

Selecciona el número de oportunidades o mejoras innovadoras identificados por ti y puestas en práctica con éxito durante los últimos cinco años:

- () Ninguna Oportunidad.
- () 1 Oportunidad.
- () 2 Oportunidades.
- () 3 Oportunidades.
- () 4 Oportunidades.

() 5 Oportunidades.

() 6 Oportunidades.

3.3 Obtención de datos.

3.3.1 Empresas.

El estado de Jalisco, México, considerado como el valle del silicón del país, se ha dado a conocer dentro y fuera de México como un centro importante de tecnología, donde se producen computadoras, periféricos, componentes, equipos de alto y medio rango: servidores, supercomputadoras y sistemas de almacenamiento, entre otros ³³.

Adicionalmente, el ensamble de productos en Jalisco, conformados a petición del cliente, así como la manufactura de futuros lanzamientos al mercado, protegidos intelectualmente para retrasar lo más posible el copiado internacional, requieren de compañías capaces de brindar a sus clientes innovación y alta calidad: “Estamos generando mayor valor agregado y nos hemos movido hacia productos que son más complejos de ensamblar y que requieren de mayor manufactura, nosotros la llamamos “Manufactura Avanzada, (MA)”, lo cual implica mayor calidad y, en Jalisco, México, se ha hecho bien la tarea en este sentido”. ³⁴

Por otro lado, en base a los criterios del rol de los mandos medios de Floyd and Wooldridge (1992, 1997), que pueden tener diferentes comportamientos dentro de la

³³ Fuente: CADELEC (Cadena Productiva de la Electrónica) <http://www.cadelec.com.mx/>. CADELEC es una asociación civil fundada a finales de 1997 por iniciativa de las principales empresas de la industria electrónica del Estado, con la visión de consolidar la integración del sector electrónico e informático de Jalisco.

³⁴ Información obtenida en entrevista con el director de la CADELEC y, de la Revista: 1.5 décadas e-semanal, 04/agosto/2006. Núm.711 “El Valle del silicón Mexicano”.

organización: Roles hacia arriba fungiendo como campeones e integrando información a los altos ejecutivos y, roles hacia abajo, realizando actividades de adaptación e implementación de los nuevos proyectos u oportunidades. De igual manera, Dutton y Ashford (1993), revelan roles de los mandos medios en proveer o “vender” ideas a los altos ejecutivos. Estos últimos autores, definen a los mandos medios como administradores que trabajan dos o tres niveles por debajo del CEO (Dutton and Ashford, 1993). Por otra parte, Huy (2001) y Oden (1997) representan a los mandos medios como individuos que laboran cerca de los niveles operacionales, conocidos como team leaders o administradores responsables de un nuevo proyecto (Oden 1997), situados un nivel arriba de la línea de operadores (Huy 2001).

En esta tesis, se utilizará la definición de Dutton y Ashford (1993) y de Huy (2000), con la finalidad de poder diferenciar a los mandos medios, entre los límites en que se encuentran estructuralmente dentro de una corporación de vanguardia tecnológica e innovadora (superior e inferior), y así poder distinguir con mayor facilidad los dos perfiles del comportamiento, ya sea hacia arriba (mando medio divisional o superior) y, hacia abajo (mando medio team leader o inferior), para el reconocimiento y elaboración de nuevas oportunidades o mejoras. En este sentido, cabe mencionar el estudio Corbett (2005), acerca de la importancia de la experiencia general o acumulada (que se espera obtener mas de los mandos divisionales) y, de la experiencia específica (que se espera obtener mas de los team leaders), en relación con el conocimiento de eventos emprendedores previos y, de las habilidades técnicas para poder reconocer y elaborar nuevas oportunidades.

Debido a lo anterior, el sector donde se pueden diferenciar las funciones de los mandos divisionales y de los team leaders, son las empresas de desarrollo y vanguardia tecnológica (Oden, 1997), más aún, en relación a su experiencia y su capacidad creadora, debido al constante desarrollo para introducir nuevos productos y servicios (Burgelman, 1994).

De tal manera, que para demostrar la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios, conformado por su experiencia descubridora, por su experiencia integradora y, por su capacidad creativa para el descubrimiento y elaboración de nuevas oportunidades o mejoras, dentro de una organización de vanguardia tecnológica, se han tomado en cuenta corporaciones de reconocida capacidad y desarrollo innovador y tecnológico: Empresas A, B y C ³⁵.

Además de considerar la capacidad innovadora y tecnológica de las organizaciones antes mencionadas, estas empresas fueron tomadas en cuenta para poder diferenciar entre mandos divisionales y team leaders, de acuerdo al tamaño y actividades funcionales dentro de cada organización, que corresponden a las definiciones de los mandos medios de Dutton y Ashford (1993) y de Huy (2000): *Los mandos divisionales más orientados hacia la estrategia, trabajan dos o tres niveles por debajo del CEO (Dutton and Ashford,1993). Los team leaders o campeones de proyectos, orientados más hacia la implementación de nuevas oportunidades (Howell and Shea,*

³⁵ La empresa C, es una organización privada de servicios educativos de prestigio internacional. Aunque la empresa C no se dedica al diseño y manufactura tecnológica, es una institución de vanguardia educativa profesional en América Latina y una de las principales organizaciones proveedoras de profesionales con mentalidad tecnológica, creativa y emprendedora.

2005), *se sitúan a un nivel arriba de la línea de operadores* (Huy 2001). (Ver Anexos 4.3, 4.4 y 4.5):

3.3.2 Prueba piloto de la encuesta.

La prueba de la encuesta consistió en 25 encuestas repartidas de la siguiente manera: Ocho encuestas para la empresa A (dos mandos divisionales y seis team leaders), ocho para la empresa B (tres mandos divisionales y cinco team leaders) y, nueve para la empresa C (tres mandos divisionales y seis team leaders), dando lugar a la encuesta definitiva, después de haber entrevistado al responsable o contacto para la realización de esta tesis, en cada una de las empresas que corresponde la muestra. Esta encuesta, fue evaluada por un experto en estadística perteneciente a ESADE, así como por dos expertos en análisis del mercado pertenecientes a la empresa C, así como por los gerentes de recursos humanos de cada una de las empresas que corresponden a la muestra. La encuesta final, fue proporcionada a los mandos divisionales y team leaders para ser contestada a través de correo electrónico, en cada una de las organizaciones antes mencionadas. (Ver Anexo 4.1).

3.3.3 Mandos Medios.

Los mandos medios divisionales y team leaders que contestaron la encuesta en las empresas que corresponden la muestra, fueron en total 308 personas. 87 de los cuales son mandos medios divisionales y 221 team leaders, según se presentan en la siguiente tabla con las tasas de respuesta para cada empresa:

Tabla 3.4 Número de respuesta de mandos medios divisionales y team leaders:

Empresa	Mandos Divisionales		Team Leaders		Total
	1ª oleada	2ª oleada	1ª oleada	2ª oleada	
A	17	8	52	21	98
B	18	11	65	16	110
C	26	7	46	21	100
<i>SubTotal</i>	<i>61</i>	<i>26</i>	<i>163</i>	<i>58</i>	
Total	87		221		308

Tabla 3.3.1 Empresa A: Personal de Plantilla = 2,500 personas.

	Mandos Divisionales	Team Leaders	Mandos Medios
Total	32	238	270
<i>Muestra</i>	25	73	98
<i>Tasa Respuesta</i>	0.78	0.31	0.36

Tabla 3.3.2 Empresa B: Personal de Plantilla = 12,200 personas.

	Mandos Divisionales	Team Leaders	Mandos Medios
Total	54	365	419
<i>Muestra</i>	29	81	110
Tasa Respuesta	0.54	0.22	0.26

Tabla 3.3.3 Empresa C: Personal de Plantilla = 1,800 personas.

	Mandos Divisionales	Team Leaders	Mandos Medios
Total	39	86	125
<i>Muestra</i>	33	67	100
Tasa Respuesta	0.85	0.78	0.80
<i>Total Muestra</i>	87	221	308

3.3.4 Aplicación de la encuesta.

Como ya se mencionó, los comportamientos de los mandos medios tanto divisionales como team leaders, fueron analizados a partir de una adaptación de las escalas y resultados significativos para evaluar empíricamente el comportamiento del proceso creativo en emprendedores exitosos (Hills, Shrader et al. 1999) así como de la experiencia para descubrir e implementar nuevas oportunidades (Ucbasaran, Westhead and Wriqth, 2003).

La mayoría de los mandos medios, contestaron la encuesta en no más de 15 minutos. Durante las respuestas, estuve supervisando los resultados vía Internet y teléfono, respondiendo dudas individuales y revisando cada uno de los cuestionarios para no tener ningún dato excluido (missing value). Para estar seguro de la confidencialidad de la información, se excluyeron los nombres de los mandos medios.

Se realizaron dos oleadas de aplicación: La primera del 18 de octubre del 2006 al 8 de Enero del 2007 obteniendo un total de 224 respuestas y, una segunda oleada del 12 de

Marzo al 30 de Abril del 2007, respondiendo 84 mandos medios en esta segunda ocasión, para obtener la totalidad de 308 encuestas completamente contestadas, cantidad que representa robustez en los resultados estadísticos para una empresa de mediana a grande con respuestas de 75 a 100 mandos medios (Hair, et al. 1998), en cada una de las empresas que corresponde la muestra.

3.4 Metodología Estadística.

En esta investigación, se utilizó análisis de regresión múltiple para examinar la relación existente entre la variable dependiente (Num Oport), con los tres factores que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios (MM): Divisionales (MD) y team leaders (TL). Además, en estudios posteriores, se contemplará el uso de modelos de ecuaciones estructurales, con la finalidad de proporcionar robustez en la validez y fiabilidad al tratamiento numérico de la información:

- Factor Creativo (FCreat),
- Experiencia Descubridora (FExpDesc) y
- Experiencia Integradora (FExpInt).

Las variables de control Dummy, serán exploradas con mayor detalle en el siguiente capítulo, las variables de este tipo que fueron consideradas en esta investigación son las siguientes:

1) Tipo de sector de las empresas en que laboran los mandos medios:

1^a) SecA: (A=1 Tec=0),

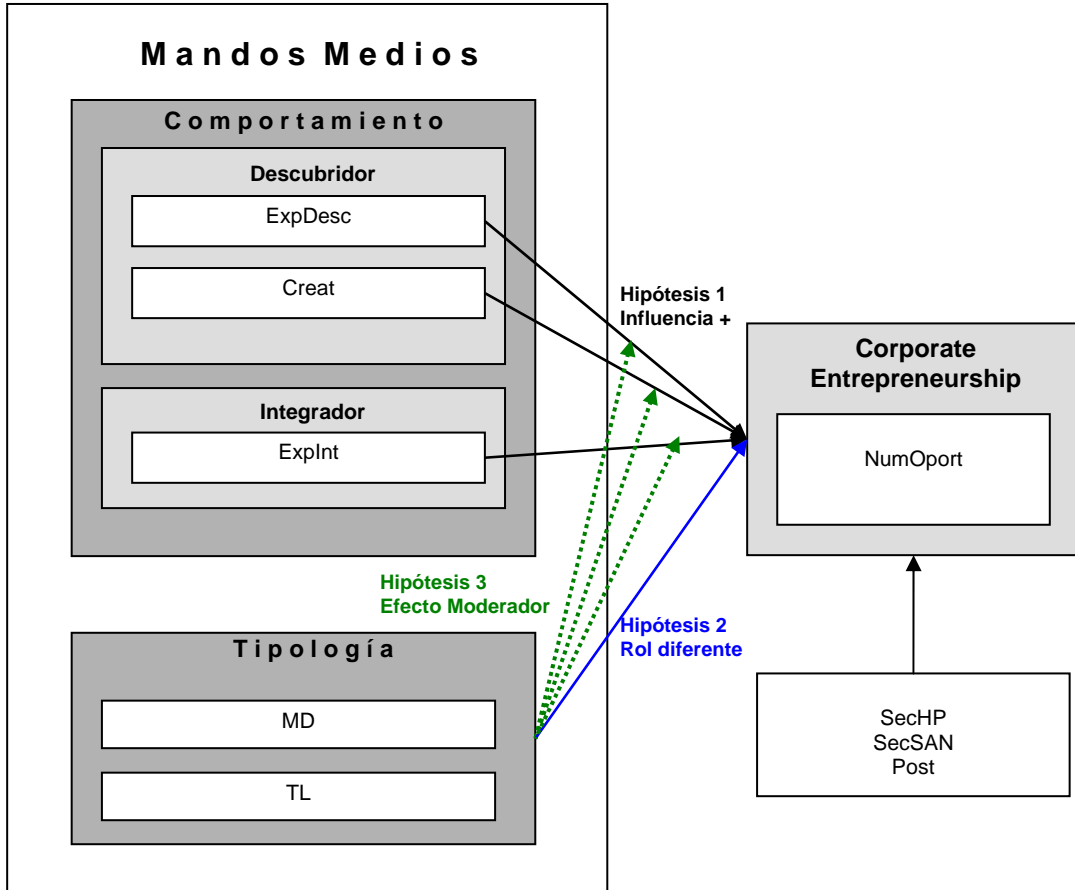
1^b) SecB: (B=1, Tec=0).

2) Diferenciación de los mandos medios en cuanto a su educación profesional y postgrado. Todos los mandos medios cuentan con estudios profesionales, pero no todos cuentan con estudios de postgrado:

2^a) Post: (Estudios profesionales=0, Estudios de Postgrado=1).

En el siguiente modelo de la investigación, se muestra la nomenclatura y las relaciones de las variables que serán analizadas e interpretadas con el tratamiento y resultados estadísticos de regresión múltiple, los cuales serán explicados con detalle en el siguiente capítulo.

Figura 3.1 Modelo de Investigación con la nomenclatura de las variables independientes, dependiente y de control.



Capítulo 4

Análisis de los Resultados de la Investigación

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

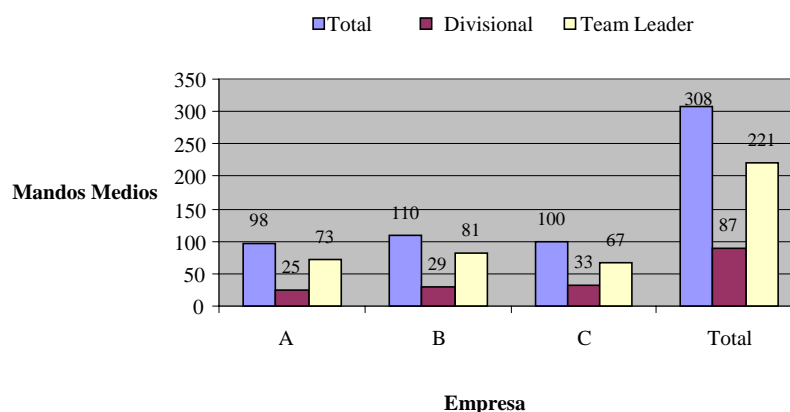
4. Resumen del capítulo.

Este capítulo muestra el tratamiento estadístico y los resultados de la regresión múltiple, tomando en cuenta la información proporcionada por los 308 mandos medios que corresponden a la totalidad de la muestra, para contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 2. Específicamente, en esta sección se presentan los resultados descriptivos y el tratamiento de las variables dummy, las variables de control, los factores independientes del comportamiento que intervienen en el modelo de investigación y, la validación del cuestionario. Finalmente, se realiza el análisis de regresión múltiple que proporciona los resultados de las tres hipótesis planteadas en el capítulo 2.

4.1 Datos Descriptivos.

Los mandos medios que corresponden la totalidad de la muestra, se dividen como se manifiesta en la siguiente Tabla 4.1 en Mandos Medios Divisionales y Mandos Medios Team Leaders para cada una de las Empresas que corresponden la población de estudio:

Tabla 4.1 Muestra de Mandos Medios



A continuación, se presentan los descriptivos (Tabla 4.2) de las variables independientes y dependiente de la muestra total de mandos medios (MM), de los mandos divisionales (MD) y de los team leaders (TL). La (Tabla 4.3), muestra las correlaciones de las variables que intervienen en el modelo de investigación.

Tabla 4.2 Estadísticos Descriptivos.

Variable	M M N = 308		M D N = 87		T L N = 221	
	Media	SD	Media	SD	Media	SD
NumOport	4.5390	1.00897	4.7011	.94149	4.4751	1.02937
ExpInt1	5.2922	.88362	5.3908	.86745	5.2534	.88884
ExpInt2	5.2565	1.05042	5.3103	.94390	5.2353	1.09080
ExpInt3	5.1753	1.17871	5.4943	.99853	5.0498	1.22187
ExpInt4	5.3474	.98825	5.4023	.93336	5.3258	1.01027
ExpInt5	4.9643	1.08979	5.2529	1.14342	4.8507	1.04897
Creat1	5.4318	1.09718	5.3563	1.19083	5.4615	1.05942
Creat2	5.7143	1.13697	5.8851	.90766	5.6471	1.21069
Creat3	5.3929	.98435	5.5402	.75951	5.3348	1.05577
Creat4	5.2110	1.17421	5.2529	1.29595	5.1946	1.12540
ExpDesc1	5.3799	1.03765	5.6207	.99114	5.2851	1.04238
ExpDesc2	5.4058	1.13613	5.6897	1.10296	5.2941	1.13194
ExpDesc3	5.4545	.97253	5.7011	1.01288	5.3575	.94089
ExpDesc4	5.1753	.95932	5.2299	.88530	5.1538	.98804
ExpDesc5	5.8312	.74243	5.8391	.80512	5.8281	.71816
Post	.6526	.47692	.8161	.38966	.5882	.49327
SecHP	.3182	.46653	.2874	.45515	.3303	.47139
SecSAN	.3571	.47994	.3333	.47414	.3665	.48295

Tabla 4.3 Correlación de Pearson significación bilateral. N=308

	NumOport	SECAP	SecSAN	MM	Post	FExpInt	FCreat	FExpDesc
NumOport	1							
SecA	.133(*)	1						
SecB	.086	-.509(**)	1					
MM	.101	-.042	-.031	1				
Post	-.036	-.175(**)	-.153(**)	.215(**)	1			
FExpInt	.871(**)	.176(**)	-.009	.127(*)	-.042	1		
FCreat	.804(**)	.085	.171(**)	.056	-.182(**)	.640(**)	1	
FExpDesc	.687(**)	.023	.090	.149(**)	.010	.577(**)	.568(**)	1

* p< 0,05 (bilateral).

** p< 0,01 (bilateral).

La (tabla 4.2) anterior, muestra la diferencia que existe entre los ítems que representan el comportamiento emprendedor de los mandos medios para el descubrimiento y elaboración de nuevas oportunidades. En una escala likert de 1 a 7, se puede apreciar valores ligeramente mayores en todas las medias para los mandos medios divisionales que para los team leaders, excepto en el primer ítem del factor creativo, en negrilla: *Disfruto pensar o visualizar en nuevas oportunidades*. Este resultado es bastante consistente con otros estudios para individuos que son considerados como muy creativos, que disfrutan y se apasionan en su trabajo, personas que producen ideas innovadoras que comúnmente evitan evaluar con la experiencia o conocimientos previos (Amabile, 1997; Csikszentmihalyi, 1996, 1997; Hills, et al. 1999; Ucbasaran, et al. 2003).

Se debe tener en cuenta, que las tres empresas que representan la población de estudio donde laboran los mandos medios, fueron seleccionadas por su reconocida capacidad tecnológica e innovadora, con la finalidad de poder explorar que los mandos medios poseen comportamiento emprendedor a través de su capacidad creativa, descubridora e integradora. Lo anterior se puede apreciar, debido a los resultados elevados y homogéneos para los ítems de cada uno de los dos factores del descubrimiento:

Experiencia Descubridora (ExpDesc) y Creativo (Creat), así como para el factor de Experiencia Integradora (ExpInt), donde los mandos medios divisionales, se encuentran por arriba de la media total, excepto como ya se mencionó, en el primer ítem del factor (Creat), mostrados en la (Tabla 4.2).

Por otro lado, los valores obtenidos en las medias de la variable dependiente: Número de Nuevas Oportunidades o Mejoras (NumOp), originadas y puestas en operación por los Mandos Medios (MM) es de 4.5390, mientras que en los subgrupos de cada tipología; (NumOp) de los Mandos Divisionales (MD) es de 4.7 y, de los Team Leaders (TL) de 4.47, en una escala Likert de 1 a 7, son relativamente homogéneos entre sí y, mayores en contraste con el resultado de un semejante y reciente estudio de Corbet (2007), que evalúa cuantitativamente los comportamientos de emprendedores, administradores, altos ejecutivos, team leaders e investigadores, basados en el aprendizaje. El valor promedio de los mandos divisionales es comprensiblemente mayor, debido a la experiencia laboral que poseen, edad y tiempo dedicado al sector donde laboran, como se aprecia en las siguientes Tablas 4.4, 4.4a:

Tabla 4.4 Edad Promedio Mandos Medios

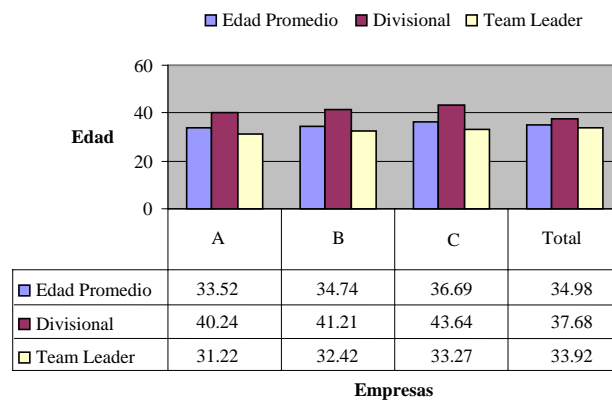
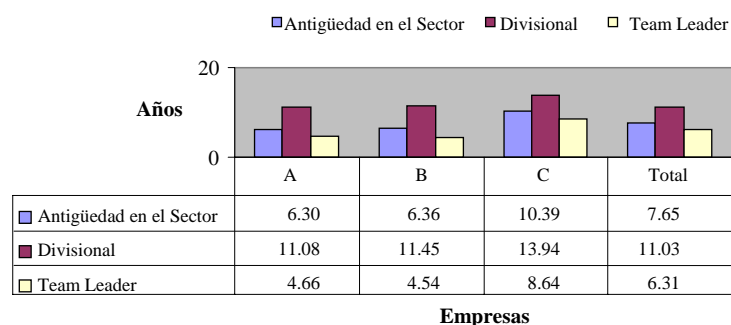


Tabla 4.4a Antigüedad Promedio en la Empresa de los Mandos Medios



En un estudio de Corbet (2007), la media de la variable dependiente (lista el número de ideas para nuevos productos, servicios u oportunidades de negocios, de acuerdo a un ejemplo de tecnología reciente que les fue proporcionado, fue de 3.76 (S.D. = 2.64), en una muestra heterogénea de 380 individuos, formada por emprendedores, administradores, altos ejecutivos, team leaders e investigadores. Esta diferencia (4.5390 vs 3.76), es comprensible, ya que en el estudio de Corbet (2007), no obstante se consideraron empresas del ramo electrónico, estas fueron diferentes en tamaño, además de ser aplicadas, como ya se mencionó, en diferentes perfiles de personas, sin indicar la relevancia que tiene el tiempo longitudinal para el estudio del reconocimiento y aprovechamiento de las nuevas oportunidades. Adicionalmente, en la variable dependiente de Corbet (2007), no se señala “mejoras innovadoras”, que también representa parte del estudio de la variable Corporate Entrepreneurship, como es el caso de esta tesis y que tiende a incrementar el valor promedio de la variable dependiente (NumOp).

En la anterior (Tabla 4.3), se muestran las correlaciones de las variables que intervienen en el modelo de la investigación. Se puede apreciar que los factores

determinantes del comportamiento emprendedor de los mandos medios (FExpDesc, FCreat y FExpInt), se encuentran altamente correlacionados con el número de oportunidades y, entre ellos mismos en menor grado, lo que sugiere que cada factor que establece parte del comportamiento emprendedor de los mandos medios, tiene influencia importante para el reconocimiento y elaboración de las nuevas oportunidades. La considerable correlación que existe entre ellos mismos, pudiera ser debida a la cercana relación de conceptos que evalúan estos factores, así como por la experiencia de los mandos medios que poseen del mercado en que laboran para reconocer y aprovechar nuevas oportunidades.

Dentro de las variables de control, que serán exploradas con mayor detalle en este capítulo, se destaca las correlaciones de la variable dummy de estudios profesionales Post: (Estudios Profesionales = 0, Estudios de Postgrado, Maestría y/o Doctorado = 1), con el factor descubridor de los mandos medios en base a la capacidad creativa, mayor en promedio para los mandos divisionales que para los team Readers.

4.2 Análisis Factorial.

En el (Anexo 4.2), se muestra la matriz factorial y los tres factores que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios. La estimación máximo verosímil y rotación promax, permitió comprobar la estructura tridimensional que corresponden al conjunto de las variables independientes del comportamiento (FExpDesc, FCreat y FExpInt), mostrados en la anterior (Tabla 4.3). Estos factores, conciertan con los factores de valores significativos de Hills, et al. (1999) y de Hansen et al. (2006), que representan comportamientos para el descubrimiento a través de la

experiencia previa o acumulada y la creatividad, así como para la integración o elaboración debido a la experiencia concreta de los mandos medios. (Anexo 1.2).

La siguiente Tabla 4.5, muestra el test de unidimensionalidad de los factores utilizados. En efecto, la estimación del modelo de Análisis Factorial con el criterio de la máxima verosimilitud, permite contrastar (estadístico χ^2) la adecuación de las restricciones del modelo, es decir, que un único factor, subyace al conjunto de indicadores utilizados para cada factor (Batista, et al. 2004).

Tabla 4.5 Prueba de bondad de ajuste de cada factor.

Factor	Experiencia Integradora (ExpInt)	Creativo (Creat)	Experiencia Descubridora (ExpDesc)
α	0.705	0.744	0.814
χ^2	4.306	2.799	1.208
g.l.	5	2	5
Sig.	0.506	0.247	0.944

4.3 Análisis de Regresión Múltiple.

Se utilizó análisis de regresión múltiple para contrastar las hipótesis definidas en el capítulo 2, y que recogía el modelo de investigación del capítulo anterior (figura 3.1), representa las relaciones de las variables. El comportamiento descubridor de los mandos medios: conformado por el regresor de la experiencia descubridora y el regresor creativo, así como el comportamiento integrador: conformado por el regresor

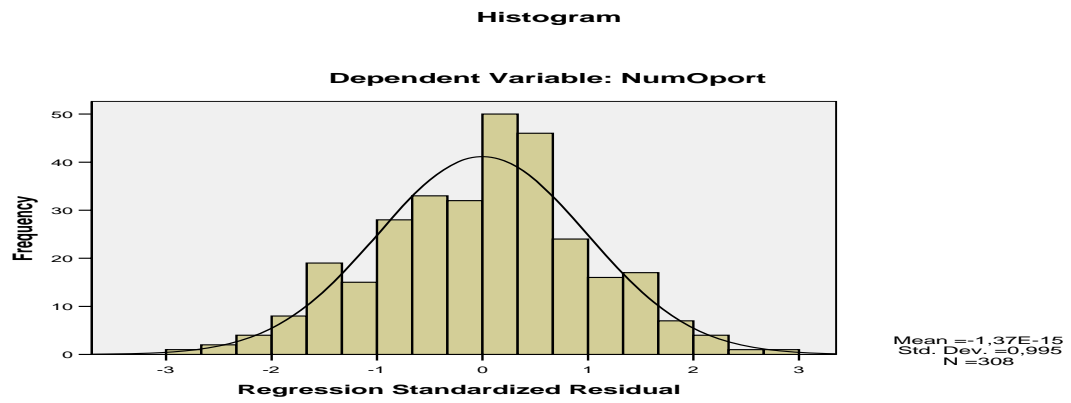
integrador o elaborador, representan efectos directos con la variable dependiente número de oportunidades o mejoras innovadoras (hipótesis 1).

La tipología de los mandos medios (MM), tanto divisionales (MD), como team leaders (TL) (dummy MD=1, TL=0), fue tomada en cuenta para explorar el promedio al pasar de una tipología a otra, para el reconocimiento de nuevas oportunidades o mejoras innovadoras (hipótesis 2).

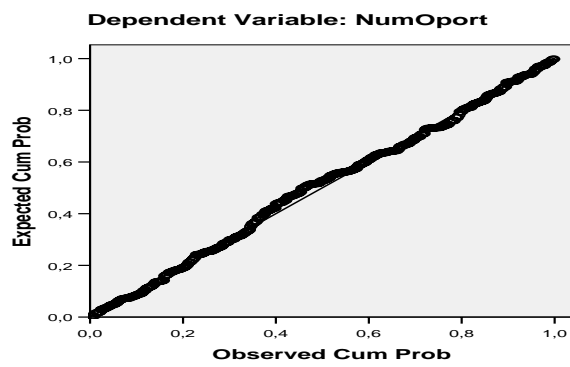
Por último, se establecen las relaciones moderadoras de las tipologías de los mandos medios, sobre cada uno de los efectos de los tres regresores (descubridor, creativo e integrador) para el reconocimiento y elaboración de las nuevas oportunidades o mejoras innovadoras (hipótesis 3).

Obviamente, antes de evaluar los coeficientes de regresión y la construcción de los intervalos de confianza de la variable dependiente, se analizan los residuos, con el fin de comprobar que éstos no se apartan de los supuestos del modelo³⁶. En las siguientes graficas, se puede observar ausencia de indicios de posibles desviaciones:

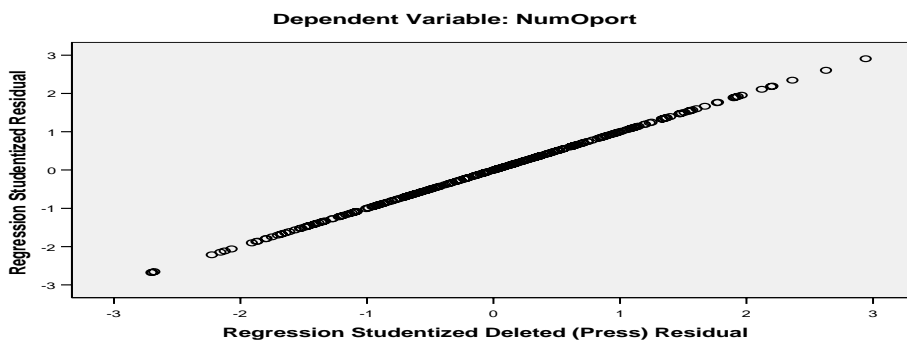
³⁶ La comprobación de la normalidad de los residuos se puede hacer mediante el histograma o mediante el gráfico de probabilidad normal de los residuos tipificados.



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Según Cohen and Cohen (1983), en un modelo completo de regresión múltiple, donde también intervienen interacciones, se deben de tomar en cuenta los regresores del efecto directo y, los regresores que determinan los efectos moderadores (interacciones), que muestren contribución en la explicación de la varianza. Para esta investigación, se presentan a continuación tres modelos de regresión de manera sucesiva, con la finalidad de obtener el modelo de regresión completo y determinar la contribución de cada grupo de variables, paliando en cierta medida los efectos de la presencia de multicolinealidad que se explicará mas adelante, y que distorsiona cualquier estrategia de selección “automática” de los regresores.

El modelo Básico (Modelo1), que comprende los regresores dummy de control y de mandos medios. El modelo de Efectos Directos (Modelo 2), que incluye además de los regresores del modelo 1 anterior, los tres regresores que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios y, el modelo de Regresión Completo (Modelo 3), que incluye además de los regresores del modelo 1 y 2, anteriores, los regresores que conforman las interacciones que examinan los efectos moderadores.

4.3.1 Modelos de Regresión.

4.3.1.1 Modelo 1: Básico (Regresores de Control).

$\text{NumOp} = b_0 + \beta_1 \text{MM} + \beta_2 \text{Post} + \beta_3 \text{SecA} + \beta_4 \text{SecB} + \text{error}.$

Mas los supuestos habituales al término error *

4.3.1.2 Modelo 2: Regresores de Efectos Directos.

$$\text{NumOp} = b_0 + \beta_1 \text{MM} + \beta_2 \text{Post} + \beta_3 \text{SecA} + \beta_4 \text{SecB} + \beta_5 \text{FExpInt} + \beta_6 \text{FCreat} + \beta_7 \text{FExpDesc} + \text{error}.$$

Mas los supuestos habituales al término error *

4.3.1.3 Modelo 3: Completo de Regresión.

$$\text{NumOp} = b_0 + \beta_1 \text{MM} + \beta_2 \text{Post} + \beta_3 \text{SecA} + \beta_4 \text{SecB} + \beta_5 \text{FExpInt} + \beta_6 \text{FCreat} + \beta_7 \text{FExpDesc} + \beta_8 \text{MM} * \text{FexpInt} + \beta_9 \text{MM} * \text{FCreat} + \beta_{10} \text{MM} * \text{FExpDesc} + \text{error}.$$

Mas los supuestos habituales al término error *

Donde:

NumOp = Número de nuevas oportunidades o mejoras innovadoras identificados por el mando medio e implementadas con éxito en los últimos cinco años (Corporate Entrepreneurship).

Post = Regresor Dummy.

Estudios profesionales = 0.

Estudios de Postgrado = 1.

SecA = Regresor Dummy.

Sector de servicios de Tecnología de Información (A) = 1.

Sector de educación (C) = 0.

SecB = Regresor Dummy.

Sector manufactura de componentes electrónicos (B) = 1.

Sector de educación (C) = 0.

MM = Regresor Dummy, Tipología de los Mando Medios.

Team Leader = 0.

Divisional = 1.

FExpInt = Regresor del comportamiento emprendedor de los mandos medios a través de su Experiencia Integradora.

FCreat = Regresor del comportamiento emprendedor de los mandos medios a través de su Creatividad.

FExpDesc = Regresor del comportamiento emprendedor de los mandos medios a través de su Experiencia Descubridora.

MM*FexpInt = Regresor de Interacción del comportamiento integrador y la tipología de los mandos medios.

MM*FCreat = Regresor de Interacción del comportamiento creativo y la tipología de los mandos medios.

MM*FExpDesc = Regresor de Interacción del comportamiento creativo y la tipología de los mandos medios.

b0 = Constante del modelo de regresión.

β_i = Coeficientes de regresión estandarizados.

* = Supuestos inherentes al modelo de regresión respecto al comportamiento del término de error.

A continuación, se presentan los resultados de la regresión múltiple en cada uno de los modelos. La Tabla 4.6, resume los coeficientes estandarizados y los cambios que ocurren en cada uno de los modelos en la explicación total de la varianza (R^2). No obstante, se hayan contrastado los tres regresores independientes del comportamiento por su bondad de ajuste (Tabla 4.5), existe alta correlación y poca diferencia en los clusters que se forman entre ellos, mostrados en la matriz de correlaciones (Ver Anexo 4.1). Por tal motivo, en el análisis de regresión múltiple, se adiciona una columna para diagnosticar la posible presencia de multicolinealidad a través de los valores de la

Tolerancia ³⁷, representada por la letra “ T ” y, su recíproco conocido como “ FIV ” ³⁸ que calcula el programa SPSS 16.0, utilizado en esta tesis.

Se puede observar, que solo las variables de control dummy, especialmente (Post y MM), se encuentran con valores FIV cercanos a uno, que representan muy poca multicolinealidad (modelo base 1). El tamaño de los efectos del comportamiento emprendedor para el descubrimiento y elaboración a través de los regresores: FExpDesc, FCreat y FExpInt y las interacciones MM*FExpDesc, MM*FCreat y MM*FExpInt en los (modelos 2 y 3 respectivamente), algunos de estos son significativos a pesar de la multicolinealidad, debido a los FIV relativamente elevados y “T” por debajo de 0.4 (Gujarati, 2004). No obstante, la multicolinealidad no influye en la predicción de la totalidad de la varianza (Cohen and Cohen, 1983), que en el modelo de regresión completo (modelo3), es elevada (0.884).

Para contrastar la diferencia de los Mandos Medios (MM) entre Divisionales y Team Leaders, se puede observar en el modelo 1 base, la obtención de valor significativo del coeficiente estandarizado (0.115, $p < 0.05$), pero en los modelos 2 y 3, no se percibe

³⁷ La Tolerancia, mide la proporción de lo que se denomina “varianza libre” para cada uno de los regresores del modelo (Gujarati, 2004). Como se puede apreciar, cada regresor tiene distinta tolerancia y se debe prestar atención a aquella medida más baja. La tolerancia tendrá un valor máximo de 1.0 cuando el regresor no tiene ningún grado de multicolinealidad con los restantes, hasta un mínimo valor de 0.0, cuando el regresor es una combinación lineal de los otros regresores. Por lo tanto, es deseable que la tolerancia sea lo mayor posible, idealmente igual a uno y, en general, superior a 4.0 (Gujarati, 2004). En el caso de los regresores que intervienen en el modelo completo (modelo 3), cumplen con este último criterio, lo cual si representa presencia de multicolinealidad en algunos de los regresores, pero no de forma alarmante.

³⁸ FIV significa el índice o factor de inflación de la varianza. A medida en que es mayor la multicolinealidad presente en uno de los regresores del modelo, la varianza de su coeficiente comienza a crecer, es decir, la multicolinealidad “infla” la varianza del coeficiente. El FIV, tomará valores entre mínimo de 1 cuando no hay ningún grado de multicolinealidad y no tendrá límite superior. Algunos autores, permiten valores menores a 1.5 como permisibles para no considerar la multicolinealidad (Hair, et al. 1998).

valor significativo de esta variable, probablemente debido a la presencia de factores del comportamiento emprendedor y de las de interacción (modelos 2 y 3), que en el diagnóstico de multicolinealidad la manifiestan, aunque no de forma alarmante (Gujarati, 2004). Lo mismo sucede con las variables de control SecA y SecB, que son significativas en el modelo base 1 con valores de coeficientes estandarizados (0.243 y 0.182 $p < 0.001$) respectivamente, lo que podría representar para el sector de actividad económica de las empresas estudiadas, la posible influencia en el fomento del Corporate Entrepreneurship, siendo la empresa de tecnología de información (A) la que podría tener un nivel mayor y la de servicio de educación superior (C), la que lo podría tener menor. Esta comparación de actividad sectorial, es bastante comprensible debido al giro de actividad económica de cada una de las empresas que participan en la muestra descritas en el capítulo anterior.

Modelo 1: Base (Regresores de Control).

Variable dependiente: NumOport

Modelo	R ²	R ² Corregida	gl	F	Sig. F
1	.063	.051	303	5.125	.001**

Variable	Beta Std	T	FIV	Sig.
SecA	.243	0.675	1.481	.000***
SecB	.182	0.680	1.471	.000***
Post	.017	0.853	1.172	.774
MM	.115	0.954	1.049	.045*

* $p < 0.05$
 ** $p < 0.01$
 *** $p < 0.001$

Modelo 2: Regresores de Efectos Independientes.

Variable dependiente: NumOport

Modelo	R ²	R ² Corregida	Gl	F	Sig. F
2	.883	.881	300	324.567	.000***

Variable	Beta Std	T	FIV	Sig.
SecA	.034	0.646	1.548	.172
SecB	.039	0.646	1.547	.109
Post	.069	0.828	1.208	.002**
MM	-.025	0.927	1.079	.220
FExpInt	.546	0.498	2.007	.000***
FCreat	.372	0.486	2.057	.000***
FExpDesc	.166	0.585	1.710	.000***

** p<0.01

*** p<0.001

Modelo 3: Completo de Regresión.

Variable dependiente: NumOport

Modelo	R ²	R ² Corregida	Gl	F	Sig. F
3	.886	.882	297	230.486	.000***

Variable	Beta Std	T	FIV	Sig.
SecA	.027	0.639	1.566	.273
SecB	.031	0.633	1.579	.214
Post	.071	0.825.	1.212	.001**
MM	-.026	0.896	1.116	.204
FExpInt	.544	0.418	2.394	.000***

FCreat	.416	0.342	2.923	.000***
FExpDesc	.151	0.428	2.339	.000***
MM x FExpInt	.014	0.299	3.350	.849
MM x Fcreat	-.136	0.323	3.093	.031*
MM x FExpDesc	.023	0.397	2.516	.471

*p<0.05
 ** p<0.01
 *** p<0.001

En la siguiente Tabla 4.6, se puede apreciar en los tres modelos, las notables diferencias en los coeficientes estandarizados de los regresores de control (SecA, SecB, Post y MM), obteniendo valores no significativos donde probablemente si lo sean, debido a la distorsión que posiblemente ocasiona la multicolinealidad de los regresores del comportamiento y de interacción en los modelos 2 y 3.

Tabla 4.6 Coeficientes estandarizados de todos los regresores.

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
SecA	.253 ***	.034	.027
SecB	.220 **	.039	.031
Post	.017	.069 *	.071*
MM	.115 *	-.025	-.026

FExpInt		.546 ***	.544 ***
FCreat		.372 ***	.416 ***
FExpDesc		.166 ***	.151 ***
MM x FExpInt			.014
MM x FCreat			-.136 *
MM x FExpDesc			.023
R ²	.063	.883	.886
Cambio R ²	.051	.880	.884

*p<0.05

** p<0.01

*** p<0.001

Al analizar los coeficientes estandarizados de los regresores del comportamiento emprendedor y de los de interacción en los modelos 2 y 3, se puede apreciar que a pesar de la multicolinealidad, los regresores del comportamiento (FExpInt, FCreat y FExpDesc), son significativos en los dos modelos, y explican casi la totalidad de la varianza (0.883), no así los regresores de interacción (MM*FExpInt y MM*FExpDesc), posiblemente debido a la presencia de multicolinealidad. No obstante, el regresor de interacción MM*FCreat, no es rechazado en este estudio.

Por otra parte, no obstante la presencia de multicolinealidad, tomando en cuenta el tamaño del efecto en los regresores del comportamiento emprendedor de los mandos medios, se procedió hacer un análisis del modelo de regresión completo (modelo 3), en base a la tipología de los mandos medios (MM). Es decir, la regresión múltiple del modelo completo para los mandos divisionales (MD) y, la regresión múltiple del

modelo completo para los team leaders (TL). La siguiente Tabla 4.7, manifiesta la comparación de los coeficientes estandarizados de los factores que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios. En negrillas, se puede observar mayor efecto por tipología de los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship de la siguiente manera:

- Experiencia integradora mayor en los team leaders.
- Capacidad creativa mayor en los team leaders.
- Experiencia descubridora mayor en los mandos divisionales.

Tabla 4.7 Tamaños de los efectos de los regresores del comportamiento emprendedor de los mandos medios divisionales y de los team leaders en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

MM	Cambio R ²	FExpDesc	FCreat	FExpInt
MD	.881	.205*	.320*	.400*
TL	.884	.148*	.400*	.542*

* Tamaño de efectos estandarizados $p < 0.001$

Estos resultados, hacen suponer la presencia de efecto moderador de la tipología de los mandos medios en los factores que determinan su comportamiento en el fomento del Corporate Entrepreneurship. Es decir, que cada uno de los factores que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios (FExpDesc, FCreat y FExpInt), depende si se trata de Mando Divisional (MD) o Team Leader (TL).

Como ya se ha podido apreciar, el tamaño del efecto moderador MM^*Creat es significativo ($-0.136 p < 0.05$), no obstante la presencia de multicolinealidad. Este valor

representa la cantidad de efecto moderador para el factor creativo (FCreat), al pasar de los team leaders a los mandos divisionales. Esta misma consideración, podría ser para los dos factores restantes que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios (FExpDesc y FExpInt), debido a la notable diferencia que existe en los coeficientes mostrados en la anterior Tabla 4.7, mayor para los mandos divisionales (MD) en cuanto a su experiencia descubridora FExpDesc (0.205 vs. 0.148) y, mayor en los team leaders (TL) en cuanto a su experiencia integradora FExpInt (0.542 vs. 0.400). Estas dos últimas comparaciones, no pueden ser rechazadas, puesto que como se ha mencionado, la no significación de los coeficientes estandarizados de los regresores de interacción $MM * FExpInt$ y $MM * FExpDesc$, sea debida a la presencia de multicolinealidad.

Para poder percibir mejor el grado de significación en base a las diferencias en la variable dependiente por los grupos de individuos en esta investigación, se procedió usar la prueba de Bonferroni ³⁹ con SPSS 16.0, ya que ésta prueba determina los valores significativos a nivel 0.05 o mejores a través de múltiples comparaciones de los grupos que intervienen. En el (Anexo 5.4), se muestran éstas comparaciones, donde se puede apreciar la elevada significación de los factores del comportamiento emprendedor para el fomento del Corporate Entrepreneurship (FExpInt, FExpCreat y FExpDesc).

Por otra parte, con la finalidad de observar la introducción de las variables significativas, se procedió usar el modelo de regresión de pasos sucesivos

³⁹ Estas comparaciones se basan en la distribución t de student y en la desigualdad de bonferroni, que permiten controlar la probabilidad de cometer errores tipo I al tomar varias decisiones. Los errores tipo I se cometen cuando se decide rechazar una hipótesis nula que en realidad no debería rechazarse.

(stepwise)⁴⁰, aún sabiendo que la presencia de multicolinealidad en algunos regresores, probablemente distorcionaría sus resultados. Es importante aclarar, que la introducción de cada uno de los regresores puede ser distorsionada, ya que éstos tienden a elevar los errores estándar y sesgar el valor estimado y, por consiguiente, no poder detectar valores significativos (Cohen and Cohen 1983). Por ejemplo, como ya se ha mencionado, en el caso de los mandos medios (MM) del modelo base 1, se obtiene el tamaño del efecto estandarizado de (0.115, $p < 0.05$), mientras que en los modelos 2 y 3, no se obtienen valores significativos que permitan diferenciar a los mandos medios (MM). En este sentido, se procedió usar regresión simple en cada uno de los regresores que presentan multicolinealidad con el paquete SPSS 16.0, con el propósito de explorar el comportamiento individual de cada uno de estos regresores y el efecto que proporciona la multicolinealidad que presentan. Los resultados se muestran en las siguientes Tablas 4.8 y 4.9

Tabla 4.8 Regresión simple de los Mandos Medios y de los regresores que manifiestan multicolinealidad.

Factor	R ²	R ² corregida	t	F	β std.	gl
FExpInt	.759	.758	31.047***	963.941***	.871***	307
Fcreat	.646	.645	23.629***	558.351***	.804***	307
FExpDesc	.472	.471	16.548***	273.843***	.687***	307
MM	0.010	.007	1.776*	3.155*	.101*	307
MM x FexpInt	.206	.204	8.918***	79.527***	.454***	307

⁴⁰ El método de regresión de pasos sucesivos (stepwise), es “útil” para seleccionar de manera automática los regresores significativos.

MM x FCreat	.165	.162	7.766***	60.312***	.406***	307
MM x FExpDesc	.137	.134	6.969***	48.571***	.370***	307

* p< .05

*** p< .001

En la Tabla anterior 4.8, se puede notar el incremento del tamaño en todos los efectos estandarizados, y la aportación que ejercen cada uno de ellos en la explicación de la varianza en ausencia de multicolinealidad (regresiones simples). En la misma Tabla 4.8, se puede apreciar con toda claridad, la relevancia que tienen los factores del comportamiento emprendedor de los mandos medios, y la de los efectos moderadores de la tipología de los mandos medios sobre su comportamiento en el fomento del Corporate Entrepreneurship, de acuerdo al tamaño de los coeficientes estandarizados obtenidos en el siguiente orden: FExpInt (.871 p<.001), FCreat (.804 p<.001) y FExpDesc (.687 p<.001).

Tanto estos resultados, como los del modelo de regresión completo (modelo3), concuerdan con la aportación de Floyd and Wooldridge (1997), quienes establecen que los mandos medios conducen al éxito en el desempeño de sus acciones, mediante la integración y la creatividad, enfocándose en las oportunidades y en la aplicación de los recursos para llevarlas a cabo. Así como, en la reciente sugerencia de Kuratko, et al. (2005), quienes proponen en su modelo conceptual del comportamiento emprendedor a través de los mandos medios (Anexo 1.5), la importancia del comportamiento de los mandos medios en la interacción con la alta gerencia para

operar y definir acciones emprendedoras, y en como los mandos medios adaptan e integran conocimiento, que impulse proactivamente alguna forma de innovación.

Tabla 4.9 Regresión de pasos sucesivos (Stepwise).

Variable dependiente: NumOport

Factores	Modelo	gl	B std	t	R²	VIF
FExpInt	1	307	.871***	31.047***	0.759	1.000
FExpInt	2	306	.604***	21.796***	0.862	1.694
FCreat	2	306	.417***	15.031***	-	1.694
FExpInt	3	305	.543***	19.674***	0.879	1.912
FCreat	3	305	.360***	13.137***	-	1.882
FExpDesc	3	305	.170***	6.593***	-	1.665
FExpInt	4	304	.539***	19.690***	0.882	1.918
FCreat	4	304	.376***	13.514***	-	1.985
FExpDesc	4	304	.162***	6.313***	-	1.687
Post	4	304	.053**	2.628**	-	1.058
FExpInt	5	303	.541***	19.935***	0.886	1.919
FCreat	5	303	.412***	13.420***	-	2.459
FExpDesc	5	303	.159***	6.260***	-	1.690
Post	5	303	.057***	2.811**	-	1.062
MM x Fcreat	5	303	-.062**	-2.640**	-	1.448

*** p <.001

** p <.05

En la regresión de pasos sucesivos (stepwise) de la Tabla anterior 4.9, se puede apreciar que la multicolinealidad en los regresores independientes del comportamiento FExpDesc, FCreat y FExpInt, disminuye en sus valores FIV. Inclusive, la interacción con valor significativo de los mandos medios y el regresor creativo (MMxFCreat), presenta considerablemente menor valor de multicolinealidad.

No obstante, al realizar una comparación de los tamaños de los efectos estandarizados de los regresores del comportamiento emprendedor en las regresiones simples, en el modelo de regresión (completo 3), y en el de regresión de pasos sucesivos (stepwise), mostrados en la siguiente Tabla 4.10, se puede apreciar con claridad en cada uno de ellos, el cambio de valor considerable que ejerce la multicolinealidad.

Cabe destacar el resultado del coeficiente estandarizado en uno de los regresores de interacción, conformado por el factor creativo y los mandos medios (MM*FCreat), ya que solo en este regresor, existe una notable diferencia entre los coeficientes estandarizados de las regresiones múltiples (modelo 3 = $-.136$, $p < .05$; Stepwise = -0.065 , $p < .01$), debido probablemente al efecto que ejerce la multicolinealidad, mostrado en este caso por el más alto valor VIF de 3.093 (modelo 3). No obstante, al ser éste resultado significativo, debe ser no rechazado.

Tabla 4.10 Comparación de tamaños de los efectos estandarizados de los regresores en regresión simple, modelo completo 3 y, regresión múltiple stepwise, en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

Variable dependiente: NumOport

Factores	Modelo	gl	b std	Cambio R ²	VIF
FExpInt	Simple	307	.871***	.758	1.000
FExpInt	3	297	.544***	.884	2.394
FExpInt	stepwise	303	.541***	.884	1.919
FCreat	Simple	307	.804***	.645	1.000
FCreat	3	297	.416***	.884	2.923
FCreat	stepwise	303	.412***	.884	2.459
FExpDesc	Simple	307	.687***	.471	1.000
FExpDesc	3	303	.151***	.884	2.339
FExpDesc	stepwise	303	.159***	.884	1.690
MMxFCreat	Simple	307	.406***	.165	1.000
MMxFCreat	3	297	-.136*	.884	3.093
MMxFCreat	stepwise	303	-.062**	.884	1.448

*** p < .001

** p < .01

* p < .05

4.3.2 Tipología de los mandos medios.

Haciendo un análisis de tamaño del efecto en los regresores independientes del comportamiento (FExpInt, FCreat y FExpDesc), tomando en cuenta la tipología de los mandos medios de la totalidad de la muestra: 87 mandos Divisionales y 221 Team Leaders, en el modelo de regresión completo (modelo 3). Se muestra la notable diferencia que existe en los roles naturales que ejercen los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

La Tabla anterior 4.7, muestra la diferencia en los tamaños de los coeficientes estandarizados de los tres regresores que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios por tipología y que concuerdan con los estudios de Floyd and Wooldridge (1997, 2000) para mandos medios orientados hacia arriba (reconocimiento de oportunidades) y mandos medios orientados hacia abajo (integración). Así como en la sugerencia de Kuratko et al. (2005), quienes establecen que el comportamiento emprendedor de los mandos medios, se debe a la capacidad para reconocer nuevas oportunidades y para asignar los recursos disponibles en la integración de dichas oportunidades.

4.3.3 Variables de Control.

Otros regresores que pueden influir en el fomento del Corporate Entrepreneurship de la muestra estudiada, son el sector empresarial de cada una de las organizaciones donde laboran los mandos medios, así como el nivel de estudios de postgrado. El sector empresarial, representa la actividad central que realiza cada una de las corporaciones que constituyen la muestra. Este sector se asocia de manera importante

con el ambiente de capacidad tecnológica e innovadora donde laboran los mandos medios en las tres empresas que constituyen la muestra:

- Empresa A: Servicios de diseño y soluciones de tecnologías de información (TI).
- Empresa B: Manufactura de servidores y componentes electrónicos.
- Empresa C: Servicios de Educación Superior.

Tomando en cuenta el modelo base 1, que no obstante explique solamente el 5% de la totalidad de la varianza, se observa variación en los tamaños de los efectos para el fomento del Corporate Entrepreneurship, según el sector de actividad empresarial de las organizaciones que participan en la muestra anteriormente mencionadas: (A = 0.253 $p < 0.001$ y B = 0.220 $p < 0.05$).

Por lo tanto, considerando el modelo base 1 y como ya se ha mencionado, se puede decir que dentro de la muestra estudiada, la empresa de servicios y soluciones de tecnología de información (A), es la que tiene un nivel mayor en el fomento del Corporate Entrepreneurship, seguida de la empresa de manufacturera de componentes electrónicos (B) y, de la organización de educación superior (C). Sin embargo, en los modelos 2 y 3, probablemente debido a la multicolinealidad, no se percibe variación significativa en estos regresores de control.

Respecto al regresor Dummy Post (Nivel de estudios, Profesionales = 0 y Postgrado = 1). Se puede decir que dentro de la muestra estudiada de mandos medios, el nivel de educación de postgrado influye en el fomento del Corporate Entrepreneurship (0.069

$p < 0.05$ modelo 2 y $0.071 p < .05$ modelo 3). Este dato no se rechaza a pesar del efecto de la multicolinealidad.

4.4 Resultado de las Hipótesis.

Al hacer el análisis del modelo general de regresión (modelo 3, Tabla 4.6), donde intervienen los regresores del modelo de investigación (Figura 3.1, del capítulo anterior), se obtienen las siguientes consecuencias para las hipótesis planteadas:

4.4.1 Hipótesis 1

Influencia positiva del comportamiento emprendedor de los Mandos Medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

$$R^2 = .884$$

Sub-hipótesis 1.1

Influencia positiva del comportamiento descubridor de los Mandos Medios tanto por su experiencia descubridora como por su creatividad, en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

Experiencia Descubridora (FExpDesc):

- Tamaño del efecto estandarizado = 0.151 $p < 0.001$

Creatividad (FCreat):

- Tamaño del efecto estandarizado = 0.416 $p < 0.001$

Sub-hipótesis 1.2

Influencia positiva del comportamiento integrador de
los Mandos Medios en el fomento del Corporate
Entrepreneurship.

Comportamiento Integrador (FExpInt):

- Tamaño del efecto estandarizado=0.541 $p<0.001$

4.4.2 Hipótesis 2

De acuerdo al modelo base 1 de la Tabla anterior 4.6, existe diferencia en la tipología de los mandos medios debido al siguiente resultado en el tamaño del efecto del regresor Dummy (mandos Divisionales = 1, Team Leaders = 0), (0.115, $p<0.05$). No obstante, en el modelo 2 y 3, que es cuando intervienen los regresores independientes del comportamiento, no se observa diferencia en la tipología, posiblemente debido a la multicolinealidad, por lo tanto:

La tipología de los mandos medios, no influye de manera
diferente en el fomento del Corporate Entrepreneurship, debido
probablemente al efecto de la multicolinealidad.

4.4.3 Hipótesis 3

Respecto a la tipología de los mandos medios que explora efecto moderador de los regresores que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios, en el fomento del Corporate Entrepreneurship:

Sub-hipótesis 3.1

No se observa efecto moderador en la influencia del comportamiento descubridor por la experiencia descubridora de los mandos medios, probablemente debido a la presencia de multicolinealidad.

$$FExpDesc: 0.023 \quad FIV = 2.516$$

Si se observa efecto moderador en la influencia del comportamiento descubridor por la creatividad de los mandos medios, a pesar de la presencia de multicolinealidad.

$$FCreat = - .136 \quad FIV = 3.093 \quad p < 0.05$$

Sub-hipótesis 3.2

No se observa efecto moderador en la influencia del comportamiento integrador debido a la experiencia integradora sobre el fomento del corporate entrepreneurship, probablemente ocasionado por la presencia de multicolinealidad.

$$FExpInt .014 \quad VIF = 3.350$$

No obstante la presencia de multicolinealidad entre los regresores independientes que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios, los resultados del comportamiento emprendedor de los mandos (divisionales y team leaders) que participaron en la muestra del presente estudio, manifiestan una fuerte relación en el fomento del Corporate Entrepreneurship. Las discusiones detalladas de estos resultados, limitantes y futuras líneas de investigación, serán descritas en el siguiente capítulo 5.

Capítulo 5

Conclusiones, Limitaciones y Futuras Investigaciones

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

5. Resumen del Capítulo.

En este capítulo se presentan las principales conclusiones de la investigación realizada, en la Tabla 5.1 se resumen los resultados de las hipótesis. A continuación se realiza un amplio análisis de las limitaciones de la presente investigación. A partir de aquí, se extraen algunas implicaciones teóricas, para el mundo académico, y prácticas, para el mundo de la empresa. Finalmente, se presentan algunas líneas de investigaciones futuras que se podrían impulsar a partir del presente estudio.

5.1 Conclusiones.

En la siguiente Tabla 5.1, se muestra el resumen del resultado de las hipótesis planteadas en esta investigación.

Tabla 5.1 Resumen del resultado de las hipótesis.

Hipótesis	Relación	Resultado
1	Comportamiento emprendedor de los mandos medios con el fomento del Corporate Entrepreneurship.	No rechazada
1.1	Comportamiento descubridor de los mandos medios (experiencia descubridora y creatividad) con el fomento del Corporate Entrepreneurship.	No rechazada
1.2	Comportamiento integrador de los mandos medios con el fomento del Corporate Entrepreneurship.	No rechazada

2	Tipología diferente de los mandos medios con el fomento del Corporate Entrepreneurship.	Rechazada *
3	Efecto moderador de los mandos medios en la influencia del comportamiento emprendedor en el fomento del Corporate Entrepreneurship.	Rechazada *
3.1	Efecto moderador de los mandos medios en la influencia del comportamiento descubridor (experiencia descubridora) en el fomento del Corporate Entrepreneurship.	Rechazada *
3.2	Efecto moderador de los mandos medios en la influencia del comportamiento descubridor (creativo) en el fomento del Corporate Entrepreneurship.	No rechazada
3.3	Efecto moderador de los mandos medios en la influencia del comportamiento integrador en el fomento del Corporate Entrepreneurship.	Rechazada *

* Probablemente debido al efecto de la multicolinealidad.

La primera conclusión de esta investigación es que se observa en los resultados una clara relación entre el comportamiento emprendedor de los mandos medios y el fomento del Corporate Entrepreneurship, dentro de las empresas de vanguardia tecnológica e innovadora que determinan la población de estudio en esta investigación. Esta conclusión coincide y viene a reforzar los resultados obtenidos en otras investigaciones realizadas a lo largo de la presente década, que han encontrado que el comportamiento emprendedor de los mandos medios influye en el éxito del Corporate Entrepreneurship (Antonic and Hisrich, 2001; Kuratko, et al. 2005, Corbett, 2007).

La segunda conclusión tiene que ver con la relación encontrada entre la influencia del comportamiento descubridor y creativo de los mandos medios en el Corporate

Entrepreneurship de las empresas de la muestra. Esta conclusión viene a mostrar la importancia de las actividades que realizan los mandos medios que influyen “hacia arriba” de la organización, aportando ideas divergentes que puedan generar nuevos proyectos (Floyd and Wooldridge, 1992, 1997).

La tercera conclusión muestra la relación encontrada entre el comportamiento integrador de los mandos medios en el Corporate Entrepreneurship de las organizaciones estudiadas. Este resultado destaca la importancia de la actividad que realizan los mandos medios “hacia abajo”, a través de la comunicación hacia sus subordinados para promover la integración de las nuevas oportunidades (Floyd and Wooldridge, 1992, 1997). Según Kuratko, et al. (2005) estas actividades de integración de las nuevas oportunidades o mejoras puede ser crítico en la implementación, ya sea en la creación de nuevos productos o en la renovación estratégica (Corporate Entrepreneurship).

Estas tres conclusiones coinciden con otras investigaciones que han llevado a cabo estudios sobre el Corporate Entrepreneurship en empresas de vanguardia tecnológica (Bower, 1970; Burgelman, 1983). Aunque, en esta investigación se trata de una muestra de organizaciones en una economía emergente y donde se combinan instituciones educativas, como una universidad privadas, y corporaciones transnacionales de prestigio innovador y fomento tecnológico. En estas organizaciones se pone de manifiesto el rol del mando medio como campeón emprendedor que, a través del estímulo de su creatividad, produce e integra nuevas oportunidades, influyendo en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

La cuarta conclusión de esta investigación es que no se ha encontrado relación entre las diferentes tipologías de mandos medios con el fomento del Corporate Entrepreneurship. Como se ha visto en los resultados anteriores los comportamientos descubridor (hacia arriba) e integrador (hacia abajo) se complementan y las nuevas ideas pueden provenir de cualquiera de las tipologías de mandos intermedios (Divisionales o Teams Leaders) trabajando en equipo.

La quinta conclusión de esta investigación es que no se ha encontrado efectos moderadores de los mandos medios en la influencia del comportamiento emprendedor (experiencia descubridora, creativa, integradora) en el fomento del Corporate Entrepreneurship. Sin embargo, para los roles de comunicación hacia arriba y que tienen que ver con la habilidad para proponer nuevas alternativas a la alta gerencia, la experiencia acumulada, que se relaciona con el conocimiento del mercado y la capacidad de solucionar problemas (Floyd and Wooldridge, 1992, 1997; Corbett, 2005, 2007), se manifiestan en mayor medida en los mandos medios Divisionales.

Por otro lado, los roles o comportamientos hacia abajo, se relacionan más con la capacidad de integrar y facilitar la operatividad de la nueva idea (Floyd and Wooldridge, 1992, 1997; Corbett, 2005, 2007) y se manifiestan con mayor frecuencia en los Team Leaders. No obstante, los mandos medios que tienen un comportamiento más innovador, de acuerdo al resultado del coeficiente estandarizado del factor creativo, al tener mayor facilidad para pensar en otros contextos o situaciones diferentes, son los Team Leaders, lo que concuerda con los estudios de Floyd and Wooldridge (1992), Amabile, et al (1996a), Csikszentmihalyi (1997), Corbett, (2005, 2007), y Busenitz and Barney (1997).

Finalmente, en relación con las variables de control, el sector de actividad económica de las empresas estudiadas, influye en el fomento del Corporate Entrepreneurship, siendo la empresa de diseño y soluciones de impresión digital la que tiene un nivel mayor y la de servicio de educación superior la que lo tiene menor. No obstante, no se percibe la diferencia de la actividad sectorial, probablemente debido al efecto de la multicolinealidad. Por otra parte, la variable de control sobre estudios superiores de los mandos medios en las empresas analizadas se ha encontrado que tienen influencia en el fomento del Corporate Entrepreneurship, siendo los mandos medios con mayor educación a nivel de postgrado los Divisionales.

5.2 Limitaciones.

Cuando se cuestiona la calidad de la investigación que se presenta, debemos considerar la validez de las conclusiones o de las inferencias que se han hecho a partir de las evidencias presentadas. Evaluar la validez, supone siempre un juicio humano incierto, por lo que nunca será un criterio absoluto, sino que validez o invalidez, tienen varios grados de certidumbre y nuestras conclusiones serán tentativas o aproximadamente válidas.

En base a probadas relaciones observadas entre dimensiones específicas de nuestro cuestionario, en un momento dado y considerando la muestra concreta de tres corporaciones (A, B y C), se han efectuado inferencias y conclusiones sobre constructos tales como Corporate Entrepreneurship, Experiencia Descubridora, Factor Creativo y, Experiencia Integradora, cuya validez puede, en general, estar entredicho.

Al tratarse en esta investigación de un diseño no experimental, se incide inevitablemente en todo tipo de amenazas a la validez interna de nuestras conclusiones, surgiendo la siguiente cuestión: ¿En qué grado la causalidad de las relaciones que hemos establecido, se desprende de las asociaciones observadas?

El análisis realizado ha permitido estimar la magnitud de relación observada (covariación), no obstante, en este sentido surgen dos nuevas cuestiones:

- 1) ¿Hasta que nivel nuestra investigación establece que las causas hayan sido producto de la experiencia descubridora, del factor creativo y la experiencia integradora, consecuencias en el número de nuevas oportunidades o mejoras?
y,
- 2) ¿Hasta que nivel se tiene en cuenta otros factores que pueden ser igualmente responsables de la covariación observada, ya sea como variables mediadoras, fomentando interrelaciones o meramente provocando relaciones espurias? Es decir: ¿Se conocían todos los factores que pudieran afectar tal covariación?

Como habitualmente sucede en ciencias sociales, donde la manipulación de variables y la asignación aleatoria de los sujetos propias de metodologías experimentales, suelen ser inapropiadas, en este estudio se ha continuado acumulando evidencias en la línea de otros investigadores (Hills, et al. 1999, Ucbasaran, et al. 2003, Hansen et al. 2006), ahora en emprendedores dentro de organizaciones (mandos medios) como unidad de estudio, que en emprendedores fundadores o dirigentes de empresas.

Así, la validez de las conclusiones de los contrastes estadísticos que se han efectuado, lo que se conoce como validez de las conclusiones estadísticas, concierne con dos tipos de inferencias relacionadas: primera, la existencia o no de relación entre variables y, segunda, el grado de relación que existe entre las variables. Las amenazas a este tipo de conclusiones estadísticas, provienen de diversas fuentes, descritas en las siguientes cuatro consideraciones:

En primer lugar, de la poca sensibilidad de los test utilizados para detectar diferencias genuinas, es decir, derivada de lo que se conoce como “baja potencia de las pruebas estadística”, debido principalmente al reducido tamaño muestral, o a la baja fiabilidad de algunos indicadores. En este sentido, el presente estudio debido a la razonable tasa de respuestas de los mandos medios encuestados, (n=308), como se menciona más adelante en la validez del constructo, debido a la utilización de indicadores múltiples para la medida de cada dimensión latente, se ha pretendido asegurar una potencia suficiente en los contrastes efectuados.

En segundo lugar, la violación más o menos grave de los supuestos subyacentes a las pruebas estadísticas utilizadas, conduce a estimaciones imprecisas de la covariación. Es decir, si las observaciones de una misma empresa fuesen no independientes (ejemplo, estructura jerárquica), los “standar errors” de los estimadores estarían sesgados negativamente, aumentando el riesgo de error tipo I, y en consecuencia, observando demasiado efectos significativos. Lo mismo ocurriría si la presencia de anomalías condujese a distribuciones no normales.

Por otro lado, la presencia de anomalías, puede conducir también a subestimar la magnitud del efecto de una asociación, y por tanto, no detectar un error de tipo II que es genuino. La presencia de multicolinealidad, como se ha repetido en esta tesis, conduce a análogas consecuencias. Asimismo, al llevar a cabo múltiples test de significación, aumenta el riesgo de error tipo I. Por ello, en cierta medida, hemos recurrido de la corrección de Bonferroni, que se utiliza para reducir el nivel de significación adecuadamente para decidir que es y que no es significativo.

Sobre todo, se ha pretendido que la estrategia se guíe por el sentido común y la plausibilidad, así se ha aclarado como relevancia al rechazo de una hipótesis que a su no rechazo, y hemos evaluado además, el signo de la magnitud (tamaño del efecto) de las relaciones observadas y no solo su significación estadística. Por ello, nos hemos referido a la estimación de los tamaños de los efectos y a la significación en la práctica más que a la significación estadística.

En tercer lugar, conviene resaltar que en esta tesis nos hemos enfrentado a entidades abstractas tales como: Corporate Entrepreneurship, Experiencia Descubridora, Factor Creativo y Experiencia Integradora. Es por ello que se debe evaluar la validez de las inferencias relativas a estos constructos, puesto que se han medido de forma indirecta a través de la operacionalización concreta que nuestro cuestionario presentaba (respuestas observables a los ítems de un cuestionario). Lo que acontece como validez de constructo, específicamente para este caso, en los que los instrumentos de medida

utilizados, no han estado previamente evaluados, al menos en lengua castellana, así que en gran parte, constituyen un instrumento de medida de elaboración propia.⁴¹

Cuando en las variables observables ocurren mediciones imperfectas de las latentes, el error de medida conduce generalmente a estimadores inconsistentes y a inexactas evaluaciones de la relación entre las variables latentes subyacentes. Por ello, la teoría que considera la relación entre indicadores, es tan importante como la que se interesa en las relaciones entre los conceptos, (Blalock, 1964; Edward and Bagozzi, 2000; Batista and Coenders, 2000), puesto que los fenómenos estudiados en esta tesis eran latentes, complejos, con muchos aspectos, que obedecían a múltiples causas y estaban frecuentemente medidos con error, me he servido de métodos multivariantes, concretamente se han utilizado modelos de análisis factorial para su especificación. Posteriormente, modelos de regresión nos han permitido analizar la relación de los constructos.⁴²

Al especificar que los ítems constituyen un conjunto de indicadores reflectivos (Bisbe et al. 2007) de la experiencia descubridora, del factor creativo y de la experiencia integradora, hemos justificado servirnos de un modelo de análisis factorial para evaluar las propiedades psicométricas del cuestionario.

⁴¹ Para diagnosticar el grado de validez de la operacionalización que el cuestionario representa, se ha evaluado primero su traslación (face and content), basándome en la opinión de expertos en metodología estadística y de managers, sobre todo de aquellos localizados en las empresas que corresponden la muestra de esta investigación y que poseen experiencia suficiente para comprender el objetivo y alcance que esta tesis define, así como de los estudios de Kuratko et al. (2005) y de Floyd and Wooldrodge (1992,1997), quienes establecen que el comportamiento emprendedor de los mandos medios se lleva a cabo por actividades orientadas hacia la definición de nuevas oportunidades y la elaboración de las mismas.

⁴² Esta ha sido la metodología de análisis en la que el autor de esta investigación se ha sentido competente, no obstante, en futuras exploraciones de los datos obtenidos en esta investigación, nuestra intención es utilizar metodologías más adecuadas para el análisis de la relación entre constructos, tales como los modelos de ecuaciones estructurales.

Cuarto y último, una vez evaluados los anteriores tipos de validez, debemos plantearnos hasta qué punto nuestras conclusiones son generalizables a otros contextos, organizaciones o momentos distintos a los reflejados en nuestros datos, es decir, lo que se conoce como el grado de validez externa.

Tomando en cuenta la calidad de la muestra, es claro que ésta no es aleatoria, dentro de cada una de las tres organizaciones que la forman. En este caso, la muestra puede considerarse lo que se conoce en terminología de Cook y Campbell (1979) como “purposive sampling of heterogeneous instants”, es decir, en las tres organizaciones de nuestra muestra, hemos asegurado la diversidad de la variable “tipo de organización”, por la importancia que consideramos tiene esta variable en el papel de los mandos medios (como emprendedores), objeto de estudio de esta investigación.

Por tal motivo, se han incluido organizaciones de vanguardia innovadora y elevado desarrollo tecnológico, dentro de ellas, los mandos medios que responden creíblemente, lo hacen porque o “les va muy bien”, o “todo lo contrario”, por lo que tampoco representan una muestra aleatoria. En este sentido, tampoco los contextos, momentos de recogida de datos, etc. han estado aleatoriamente seleccionados. Esto es habitual en estudios de este tipo del comportamiento, cuya finalidad radica más en contribuir añadiendo evidencias en este caso para emprendedores dentro de organizaciones (mandos medios), que para emprendedores fundadores o iniciadores de empresas.

Por otro lado, al preguntar en un solo momento y a partir del mismo método, se presenta siempre un efecto adicional que pone en tela de juicio la validez contracto

mencionada como “Common method variance” (CMV) (Podsakoff and Organ, 1986; Podsakoff et al. 2003). En esencia, el CMV consiste en que las relaciones observadas estén hinchadas respecto a las genuinas, debido a la utilización de un único procedimiento de medida, precisamente por el efecto de la recogida conjunta de causa y efecto, lo que podría considerarse como una amenaza a la validez, que puede entenderse relacionada con el sesgo en las respuestas debido a la utilización Mono-método.

Siguiendo la metodología de Hills, et al. (1999), de Ucbasaran, et al. (2003) y de Hansen et al. (2006), la variable dependiente fue evaluada por los mismos individuos y al mismo tiempo, lo cual puede conducir a incrementar el efecto de relación entre las variables, es decir, que el porcentaje de variación explicada, puede verse artificialmente incrementado.

Adicionalmente, debido al uso de cuestionarios para medir el comportamiento en las organizaciones, como es el caso de nuestra investigación, es posible considerar los efectos que pueda ocasionar el efecto de la “Deseabilidad Social”,⁴³ y se pueda cuestionar la validez del instrumento de medición del comportamiento (Thomas and Kilman, 1974), por estar considerablemente correlacionada con los constructos que miden aspectos no observables, y que comúnmente se investigan en teorías del comportamiento organizacional (Moorman and Podsakoff, 1992). En este sentido, el grado de deseabilidad social de gran número de las preguntas, ha podido atenuar las relaciones observadas, debido a la reactividad de los sujetos frente a la situación

⁴³ En investigaciones con la variable “deseabilidad social”, se han encontrado altas correlaciones que miden esta variable, con los comportamiento de individuos que se describen a ellos mismos (Thomas and Kilman, 1974).

experimental (en este caso, por las expectativas del experimentador), infiriendo una menor relación de la que pudiera haber (incluso pudieron no haberse observado relaciones genuinas).

La respuesta a las amenazas descritas anteriormente, recogerá necesariamente el efecto de la deseabilidad social y cualquier otro tipo de reactividad frente a la situación de recogida de información y por tanto, puede conducir a no observar el grado de relación que verosímilmente debería haber. Para reducir estas amenazas, fue necesario el escrupuloso respeto a la confidencialidad y el anonimato.

Una vez discutidas las evidencias de validez, podemos referir la más que aceptable fiabilidad de la medida de las tres dimensiones. Todas ellas han utilizado múltiples indicadores, un mínimo de cuatro para cada dimensión (Ver Tabla 4.3, del capítulo anterior).

5.3 Implicaciones Teóricas y Practicas.

5.3.1 Teóricas.

El estudio confirma la relevancia de los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship (Burgelman 1983, Howell and Shea 2005), y de su comportamiento emprendedor a través del reconocimiento y elaboración de nuevas oportunidades o mejoras (Kuratko,Ireland et al. 2005).

Los resultados de la investigación inducen a profundizar en el estudio de las tipologías de los mandos medios, entre Divisionales y Team Leaders, y su posible influencia

desigual en el Corporate Entrepreneurship (Floyd and Wooldridge,1997, 1999; Day, 1994).

Se manifiesta la importancia de estudios empíricos, sobre la influencia de los mandos medios en los procesos de Corporate Entrepreneurship en el contexto de un país en desarrollo, con una muestra de empresas de diversos sectores de vanguardia tecnológica, mostrando la utilidad de escalas como metodología de investigación.

Por último, la experiencia de los mandos medios, es un factor de estudio muy importante de considerar, ya que podría representar la relevancia que tiene en la identificación y elaboración de nuevas oportunidades o mejoras de carácter longitudinal, que apoyan las investigaciones de Shane (1994), Buzenits and Barney (1997), Floyd and Wooldridge (1997) y, recientemente los estudios de Corbett (2005; 2007), Forbes (2005), Lumpkin and Lichtenstein (2005), Ucbasaran et al. (2001, 2003, 2004) y Hansen et al. (2006).

5.3.2 Prácticas.

Los resultados de la presente investigación, determinan que las empresas que deseen fomentar el Corporate Entrepreneurship, deben dar la importancia debida a los mandos medios, pues éstos pueden ser un factor determinante de éxito.

En este sentido, el diseño de formación para el desarrollo del comportamiento emprendedor de los mandos medios, que favorezca tanto las habilidades de identificación como las de implementación de nuevas oportunidades, puede ser importante en el Corporate Entrepreneurship.

Por otra parte, en un proceso de fomento del Corporate Entrepreneurship, puede ser relevante determinar los roles diversos que tienen que desarrollar los mandos Divisionales y los Team Leaders.

Adicionalmente, la experiencia de los administradores esta teniendo impacto importante en las empresas de desarrollo tecnológico, de ser compañías de transformación, a empresas de servicios y soluciones informáticas. La experiencia que se desarrolla en esa transición, puede proveer conocimiento útil de la industria, mercado, comportamientos, ciclos, condiciones de cambio y, desarrollo tecnológico.

Se puede decir, que la identificación de oportunidades o nuevas mejoras dentro de las empresas estudiadas, tiene activación importante para su reconocimiento, debido a la capacidad elaboradora o integradora a través de su experiencia concreta, seguida de la creatividad y la experiencia descubridora o experiencia acumulada de los mandos medios.

En este sentido, los mandos medios podrían participar en la definición de la estrategia, apoyándose en su conocimiento de los actuales y futuros clientes, así como de las técnicas de generación de nuevas ideas creativas e innovadoras, para lograr el mayor número y éxito de esas nuevas oportunidades o mejoras, en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

5.4 Futuras Investigaciones.

En base a los resultados de la presente investigación, se recomienda investigar el comportamiento emprendedor de los mandos medios con metodología cualitativa a través de estudios de casos en las tres empresas analizadas, con la finalidad de experimentar el proceso y las prácticas que constituyen el Corporate Entrepreneurship (ICV y Renovación Estratégica), y así poder contrastar las diferencias y similitudes que existen con el comportamiento. En este sentido, se recomienda analizar con detalle el comportamiento creativo y la experiencia de los mandos Divisionales y los Team Leaders, durante la identificación e implementación de nuevas oportunidades.

Floyd and Wooldridge (2000), puntualizan la importancia de obtener información divergente a través del estudio de redes (networking), entre las distintas funciones de los mandos medios, sobre todo en aquellas relacionadas con información clave para la empresa que proporcionen fundamentos divergentes (creatividad) e integradores (elaboración), y puedan apoyar tanto en la definición de la estrategia, como en la ejecución de la misma.

RBV. Algunos autores en estrategia, explican que las empresas logran ventajas competitivas, posicionando recursos que son raros, valiables, no imitables e insustituibles (Barney 1991, Verona, 1994). Bajo este precepto, el Resource Base View (RBV) a través de los mandos medios, pueden ser objeto de estudio, en especial, aquellos que se encuentren mas enfocados a las actividades de campeones o mandos medios emprendedores, ya que este perfil, podría llevar años de que se adquiera y desarrolle (Geiser, 1999).

Por otro lado, se recomienda evaluar el potencial de éxito de los nuevos proyectos u oportunidades que son rechazados, y que fueron originados por los mandos tanto Divisionales como los Team Leaders.

En cuanto a la variable dependiente, si se utiliza en otros estudios la misma medición, siguiendo la línea del comportamiento emprendedor dentro de organizaciones, se recomienda realizar un análisis de 360 grados para la recolección de los datos de la variable antes mencionada.

Referencias

REFERENCIAS

- Abdel-Hamid, T. K., Sengupta, K., & Swett, C. (1999). The impact of goals on software project management: An experimental investigation. *MIS Quarterly*, 23(4), 531-555.
- Alterowitz, R. (1988). *New Corporate Ventures*. New York.
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26.
- Amabile, T. M. (1997a). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154.
- Ames, M., & Runco, M. A. (2005). Predicting Entrepreneurship From Ideation and Divergent Thinking. *Creativity & Innovation Management*, 14(3), 311-315.
- Amorós J. E.; Planellas, M. & Batista-Foguet, J.M. (2007). Does Internet technology improve performance in small and medium enterprises? Evidence from selected Mexican firms. *Revista Latinoamericana de Administración*, 39, 71-91.
- Andrews, K. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow-Jones-Irwin: Homewood, IL.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Sourav, R. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*(18), 105-123.
- Baden-Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, 6(Special), s3-s16.
- Baker, D.D. & Cullen, J.B. (1993). Administrative Reorganization and Configuration Context: The Contingent Effects o Age, Size, and Change in Size. *Academy of Management Journal*. (1993), Vol. 36, No.6, 1251-1277.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 15: 175-190
- Baron, R. A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurship think differently that other people. *Journal of Business Venturing*, 12, 275.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221.

- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421.
- Bartlett, A. C., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: New personal competences for new management role. *California Management Review*, 40(1), Pag. 92.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Batista-Foguet, J.M., Coenders, G., Alonso, J. (2004). Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. *Medicina Clinica (Barc)* 2004; 122 (Supl 1): 21-7
- Batista-Foguet, J.M., Coenders, G. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Madrid La Muralla-Esperides.
- Behave, M.P. (1994). A process Model of Entrepreneurial Venture Creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242.
- Bieto, E. (2008). Aproximación al Corporate Entrepreneurship en España: Tipologías y Relación con los Resultados Empresariales. Tesis Dcotoral. Barcelona : ESADE, 2008 IV, 231 p.
- Bisbe, J., Batista-Foguet J.M.,Chenhall R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting Organizations and Society*, 32(7-9): 789-820.
- Blalock, H.M. (1964). *Casual inferences in non-experimental research*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. *California Management Review*, 26(3), 154.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-57.
- Burrows, P. (2004). Architects of the Info Age. *Business Week*, Issue 3876, p22
- Buzenits, L., G.P., W., Shepherd, D. A., Nelson, T., Chandler, G., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future opportunities. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.

- Buzenits, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Cambell, D. (1985). *Take the road to creativity and get off your dead end*. Greensboro, North Carolina, USA: Centre for Creative Leadership.
- Chakrabarti, A.K. (1974) The role of Champion in Product Innovation. *California Management Review*, Winter74, Vol. 17 Issue 2, p58-62, 5p
- Chakrabati, A. K., & Hauschild, J. (1989). The division of labor in innovation management. *R & D Manage*(19), 161-171.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. MIT Press: Cambridge, M.A.
- Chandler, G., & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377.
- Cohen, A.R. (2002) Mainstreaming Corporate Entrepreneurship: Leadership at Every Level of Organization. *Babson Entrepreneurial Review*, October 2002.
- Cohen, J. & Cohen, P., (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd edition, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Corbett, A. C. (2005). Experiential Learning Within the Process of Opportunity Identification and Exploitation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(4), 473-491.
- Corbett, A. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*. 22 (2007) 97-118
- Covin, J.G. & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7pg.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). The creative personality. *Psychology Today* July/August 1996.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books.
- D'Avanni, G. R. & Richard, A. (1994). Hipercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press: New York.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovations: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555.
- Day, D. L. (1994). Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures. *Organization Science*, May94, Vol. 5 Issue 2, p148-172.

- Dean, T.J., Meyer, G.D., DeCastro, J. (1993). Determinants of New-Firm Formations in Manufacturing Industries: Industry Dynamics, Entry Barriers, and Organizational Inertia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 1993.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el Empresario Innovador*. España: Edhasa.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top managers. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Eckhart, J.T., & Shane, S.A., (2003). Opportunities and entrepreneurship, *Journal of Management*. 29 (3) 333-349.
- Escorsa, P.C., Solé, P.F. (1988). *La innovació tecnològica a Catalunya*, La Magrana, Barcelona.
- Escorsa, P.C., Rodriguez, M.S., (2000). Technology Mapping Business Strategy and Market Opportunities, *Competitive Intelligence Review*. 2000 1st Quarter, Vol. 11 Issue 1. p46, 12p.
- Fiet, J. O., Gupta, M., & Zurada, J. (2004). Evaluating the wealth creating potential of venture ideas. *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College.
- Floyd, S. W., & Wooldrige, B. (1990). Path Analysis of the Relationship between Competitive Strategy, Information Technology and Financial Performance. *Journal of Management Information Systems*, Summer 90, Vol. 7 Issue 1, p47-64, 18p.
- Floyd, S. W., & Wooldrige, B. (1992). Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal*, 13, 53-168.
- Floyd, S. W., & Wooldrige, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W., & Wooldrige, B. (1997). Middle Management's Strategic Influences and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34:3(May 1997).
- Floyd, S. W., & Woolridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 123.
- Floyd, W. S., & Lane, J. P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Forbes, P. D. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, 20, 623-640.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705.
- Gaglio, C. M. (2004). The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries (Book). *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 328-329.

- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95.
- García, C.E., Rialp, A.C. & Rialp, C.J. (2007). Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y crecimiento de la empresa. *Ministerio de la Industria, Turismo y Comercio: Secretaría de Estado de Turismo y Comercio* (2007).
- García, R., & Clantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Product Innovation Management*. 19 (2002) 110-132.
- Gartner, W. B. (1989). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13(4), 47-68.
- Geisler, E. (1993). "Middle Mangers as Internal Corporate Entrepreneurs" *Interfaces*, 23:6 November-December 1993.
- Geisler, E. (1999). "Harnessing the value of experience in the knowledge-diven firm" *Business Horizons* / May-June 1999.
- Ginsberg, A., & Hay, M. (1994). Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers. *European Management Journal*, 12, 382-389.
- Gonzalez, J. (2001) *Estudio de las habilidades administrativas de gerentes de tres niveles organizacionales en empresas industriales y de servicios en México*. Tesis doctoral. México.
- Gujarati, D. (2004). *Econometría*. 4ª edición. México: McGrall-Hill Edit. Interamericana. 972p.
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship the promise of entrepreneurship as a field of research. *Strategic Management Journal* (1986-1998). 11(5), 5,11.
- Hannan, M. (1976). Venturing Corporations - Think small to stay strong. *Harvard Business Review*, 54, 139-148.
- Hansen, D.J., Hills, G.E. & Lumpkin G.T. (2006). Testing the creativity model of opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship, Babson College*.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th edition, Prentice Hall, Uppersaddle River, NJ.
- Hills, G. E., & Shrader, R. C. (1998). Successful entrepreneurs insights into opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship, Babson College*.
- Hills, G. E., Shrader, R. C., & Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of Entrepreneurship, Babson College*.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue: Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers., *Entrepreneurship: Theory & Practice* (Vol. 24, pp. 9): Blackwell Publishing Limited.
- 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.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing and validating a measure of Champion Behavior. *Journal of Business Venturing*.
- Howell, J. M. & Higgins C. A. (1990). Champions of Technological Innovation. By: Administrative Science Quarterly, Jun90, Vol. 35 Issue 2, p317-330, 14p.
- Huff, J. Huff, A. and Thomas, H. 1992. Strategy renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*. 13: 55-75
- Huy, Q.N. (2001). In praise of Middle Manager. *Harvard Business Review* 79(8): 72-79
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings*, L1-L6.
- Jennings, D. F., & Young, D. M. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 53-66.
- Kaish, S. & Gilad, B. (1991) "Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Resources, Interest, and General Alertness." *Journal of Business Venturing*, 6: 45-61.
- Kanter, R. M. (1982). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 150-161.
- Kanter, R. M. (2000). Leaders with passion conviction and confidence can use several techniques to take charge of change rather than react to it. *Ivey Business Journal*, 64(5), 32.
- Kao, J. (1997). *Jamming: The Art and Discipline of Corporate Creativity* (Reprint edition (may 1997) ed.): Collins.

- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1985). Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal*, 28(1), 67-87.
- Keller, R. T. (1986). Predictors of performance of project groups in R&D organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 715-726.
- Kessler, E. H., & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, 21(4), 1143-1191.
- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2000). Transforming the entrepreneurial landscape: Emergent innovative behaviors in Internet firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 3(1), 23.
- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, Opportunity and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Klavans, R., Shanley, M., & Evan, W. M. (1985). The Management of Internal Corporate Ventures: Entrepreneurship and Innovation. *Columbia Journal of World Business*, 20(2), 21-27.
- Koen, P. (1998). Idea Generation: Who has the most profitable ideas. *Engineering Management Journal*, 10(4), 35.
- Koen, P. A. (2000). Developing Corporate Entrepreneurship. *Engineering Management Journal*, 12(2).
- Krueger, N. F. (2000). The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation*, 5(2), 77-89.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(6), 699-716.

- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G., Peters, L. S., Rice, M., Veryzer. (2000) *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts* (Hardcover) *Harvard Business School Press Books*, Oct2000, p1, 272p
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lumpkin, G. T., Hills, G.E., & Shrader, R.C. (2003). Opportunity recognition. In H. P. Welsch (ed.), *Entrepreneurship: The Way Ahead*. New York: Routledge.
- Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. (2005). The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(4), 451-472.
- Low, M.B. and McMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 139-161
- MacMillan, I., & Block, Z. (1993). *Corporate Venturing. Create new business within the firm*: Harvard Business School Press.
- McCann, L. Hassard, J. and Morris J. "Middle Managers, the New Organizational Ideology and Corporate Restructuring: Comparing Japanese and Anglo-American Management Systems. *Competition and Change* Vol.8, No. 1, 27-44. March 2004.
- Miller, A., & Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate venturing. *Journal of Business Venturing*, 1, 87-105.
- Miles, M. & Covin, J. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implication, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1) 21-140
- Mintzberg, H. (1979). *The Structure of Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Montgomery, D.C., Peck, E.A., Vining, C.G. *Introduction to Linear Regression Analysis*. Third Edition 2001. John Wiley & Sons, Inc.
- Moorman, R. H. and Podsakoff, P.M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability responses sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1992), 65, pp. 131-149
- Murray, J. A. (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5(1), 1-13.
- Naffziger, J., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29-39.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Oden, H. W. (1997). *Managing corporate culture, innovation and intrapreneurship*. Westport CT: Geernwood publishing group, Inc.
- O'Connor, G. & Rice, M. (2001). Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. *California Management Review*, 43 (2), 95-116
- Pearce, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997). Effects of managers entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12, 147-160.
- Perry-Smith, J.E. & Shalley, C.E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106
- Peterson, R., & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.
- Pinchot, G. I. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.
- Planellas, M., Parada, P. (2005). Corporate Entrepreneurship vs. Corporate Parenting: Do They Fit Together for Creating Value in the Corporation? *Frontiers of Entrepreneurship, Babson College*.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press: New York
- Podsakoff, P.M. & Oregon, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects, *Journal of Management*, v12, pp 531-544
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of apply Psychology*, v88, pp. 879-903
- Quinn, J. (1979). Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy. *Sloan Management Review*, 63, 19-30.
- Quinn, J. (1980). Strategies for change. *Logical Incrementalism*. Irwin: Homewood, IL.
- Quinn, J. (1985). Management Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*, 63(3), 73-84.
- Ronstadt, R.C. (1988). The corridor principle. *Journal of Business Venturing*, 3(1), 31-40.
- Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship*. University Press, Cambridge, UK
- Schon, D. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*: 77-86
- Schollhammer, H. (1982). *Internal Corporate Entrepreneurship in Kent, C., Sexton, D., and Vesper, K*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933.
- Shane, S. (1994). Are Champions different from non champions? *Journal of Business Venturing* 9, 397-421.

- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-449
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Sharma, S. Durand, R.M. and Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderation Variables. *Journal of Marketing Research* .Aug 1981, 18 p. 291
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 23-45.
- Shumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York.
- Stephen, F.H., Urbano, D., Van Hemmen,S. (2005). The impact of Institutions on Entrepreneurial Activity. *Managerial & Decision Economics*, Oct/Nov2005, Vol. 26 Issue 7, p413-419.
- Sternberg, R. J. (2004). Successful intelligence as a basis for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19(2), 189, 113p.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2004). A Propulsion Model of Creative Leadership. *Creativity & Innovation Management*, 13(3), 145-153.
- Stevenson, H. and Gumpert, D. (1985). The heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Vol. 63, No.2, pp. 85-94.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Svejenova, S., Mazza, C. & Planellas, M. (2007). Cooking Up Change in Haute Cuisine: Ferran Adrià as Institutional Entrepreneur. *Journal of Organisational Behaviour* 5(28), 539-561.
- Teach, R. D., Schwartz, R. G., & Tarpley, F. A. (1989) "The Recognition and Exploitation of Opportunity in the Software Industry: A Study of Surviving Firms." *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, 383-397.
- Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (4th ed.). Illinois: Richard D. Irving.
- Timmons, J.A., Muzyka, Stevenson & Bygrave (1987). Opportunity Recognition: The core of Entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 109-123). Wellesley, MA: Babson College.

- Thomas, K.W. and Kilman, R.H. (1974). The Social Desirability Variable in Organizational Research: An Alternative Explanation for Reported Findings. *Academy of Management Journal*. (pp. 741-752)
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(4), 57
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Human capital based determinants of opportunity identification. *Frontiers of Entrepreneurship, Babson College*.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Binks, M. (2003). Does Entrepreneurial Experience Influence Opportunity Identification? *Journal of Private Equity*, 7(1), 7-14.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of Management Review*, 24(1), 132-142.
- Wallas, G. (1926) *The Art of Thought*. New York: Harcourt-Brace.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2005a). Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 393.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2005b). Experience and Cognition. *International Small Business Journal*, 23(1), 72-98.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explanatory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-286.
- Zahra, S.A. Kuratko, D.F. and Jennings, D.F. (1999). Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 169-189.
- Zahra, S. A., & O'Neil, H. M. (1998). Charting the landscape of global competition: reflection of emerging organizational challenges and their implications for seniors executives. *The academy of Management Executive*, 12, 13-21.

Figuras y Tablas de la Tesis por Capítulos

FIGURAS Y TABLAS DE LA TESIS POR CAPÍTULOS

Capítulo 1

Fig. 1.0 Estructura General de la Tesis.

Figura 1.1 Dimensiones y roles de los Mandos Medios.

Figura (1.2) Esquema de Revisión de Literatura.

Capítulo 2

Figura (2.1) Modelo de la Investigación.

Capítulo 3

Figura 3.1 Modelo de Investigación con la nomenclatura de las variables independientes, dependiente y de control.

Capítulo 4

Tabla 4.1 Muestra de Mandos Medios

Tabla 4.2 Estadísticos Descriptivos.

Tabla 4.3 Correlación de Pearson significación bilateral. N=308

Tabla 4.4 Edad Promedio Mandos Medios

Tabla 4.4a Antigüedad Promedio en la Empresa de los Mandos Medios

Tabla 4.5 Prueba de bondad de ajuste de cada factor.

Tabla 4.6 Coeficientes estandarizados de todos los regresores.

Tabla 4.7 Tamaños de los efectos de los regresores del comportamiento emprendedor de los mandos medios divisionales y de los team leaders en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

Tabla 4.8 Regresión simple de los Mandos Medios y de los regresores que manifiestan multicolinealidad.

Tabla 4.9 Regresión de pasos sucesivos (Stepwise).

Tabla 4.10 Comparación de tamaños de los efectos estandarizados de los regresores en regresión simple, modelo completo 3 y, regresión múltiple stepwise, en el fomento del Corporate Entrepreneurship.

Capítulo 5

Tabla 5.1 Resumen del resultado de las hipótesis.

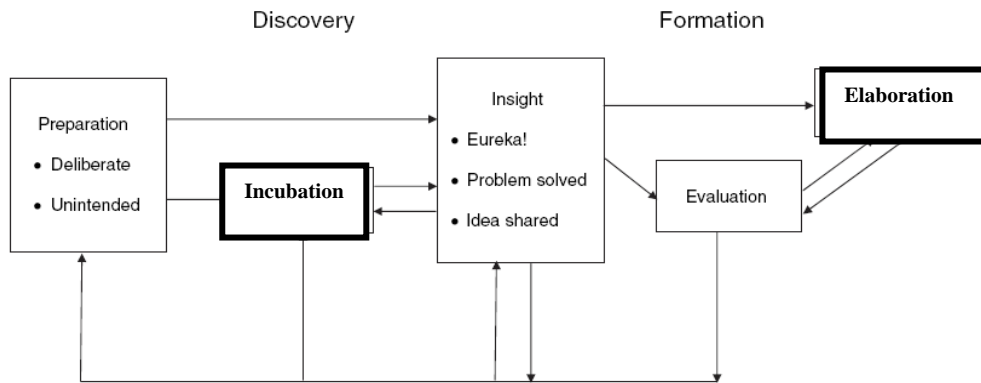
Anexos

ANEXOS

Anexo 1.1

Modelo de Reconocimiento de Oportunidades basado en el proceso Creativo.
Fuente: Hills, et al. (1999) y Lumpkin and Lichtenstein (2005).

Creativity-based Model of Entrepreneurial Opportunity Recognition*

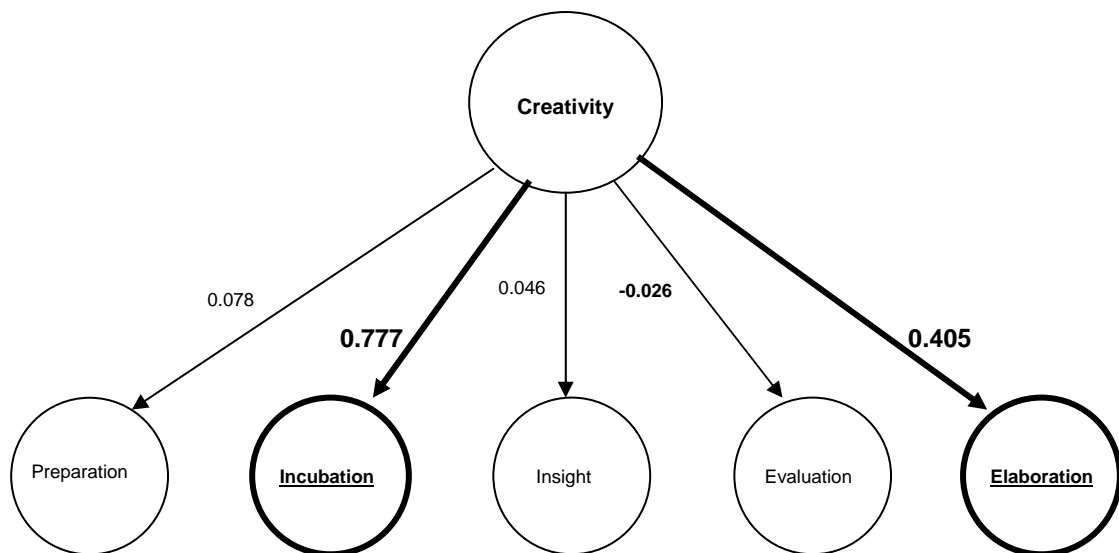


*Based on Lumpkin, Hills, & Shrader, 2004; Hills, Shrader, & Lumpkin, 1999.

Anexo 1.2

Modelo de Creatividad en el Reconocimiento de Oportunidades.
Fuente: Hansen, Hills and Lumpking (2006).

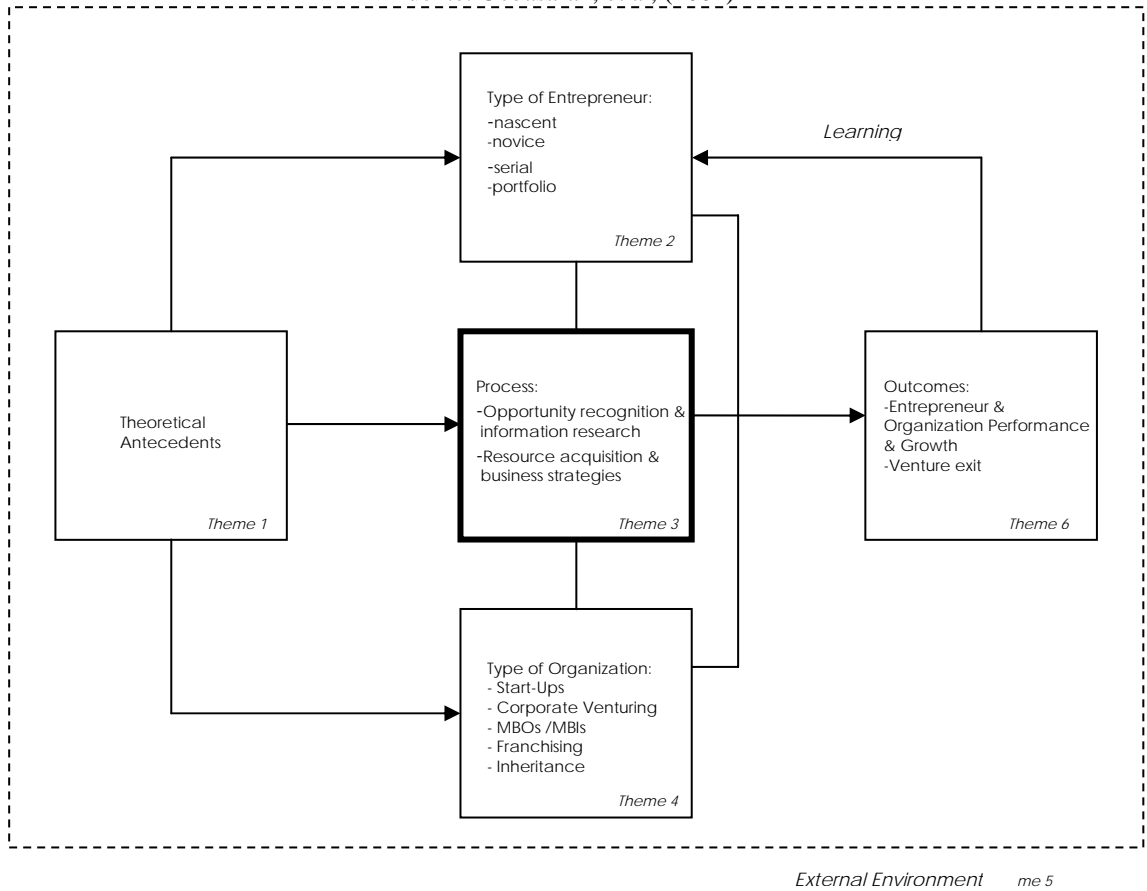
Creative SEM Model



Numbers represent standardized loadings. Bold indicates at the $p < 0.05$

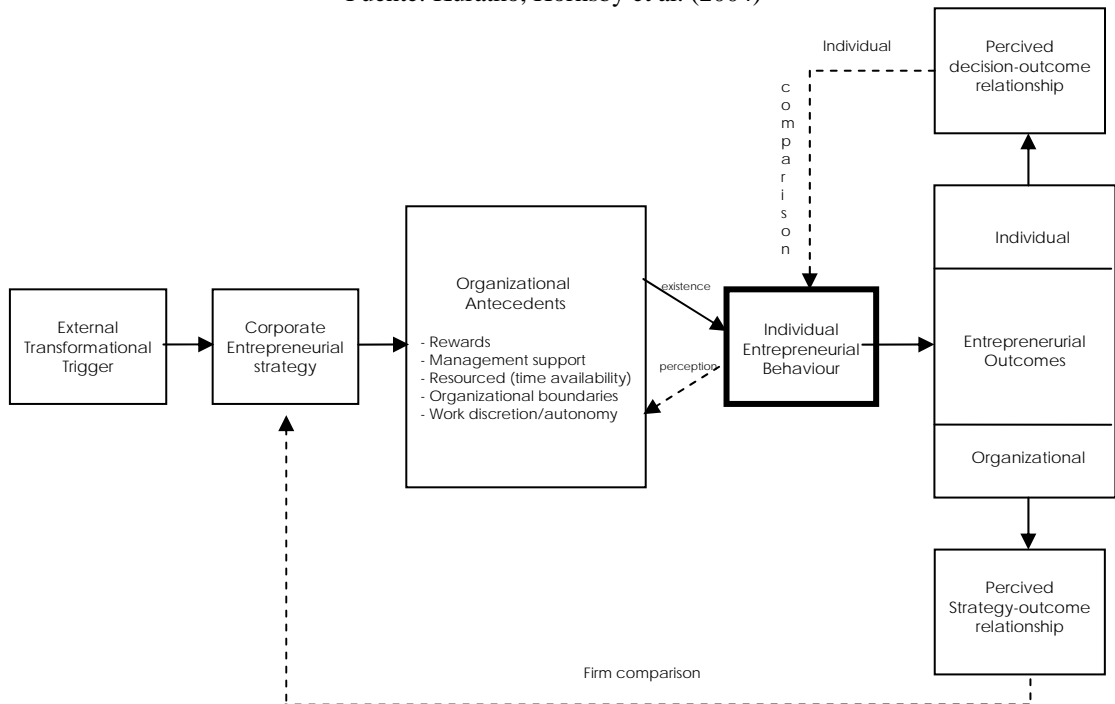
Anexo 1.3 The focus of Entrepreneurship Reserch

Fuente: Ucbasaran, et al, (2001)



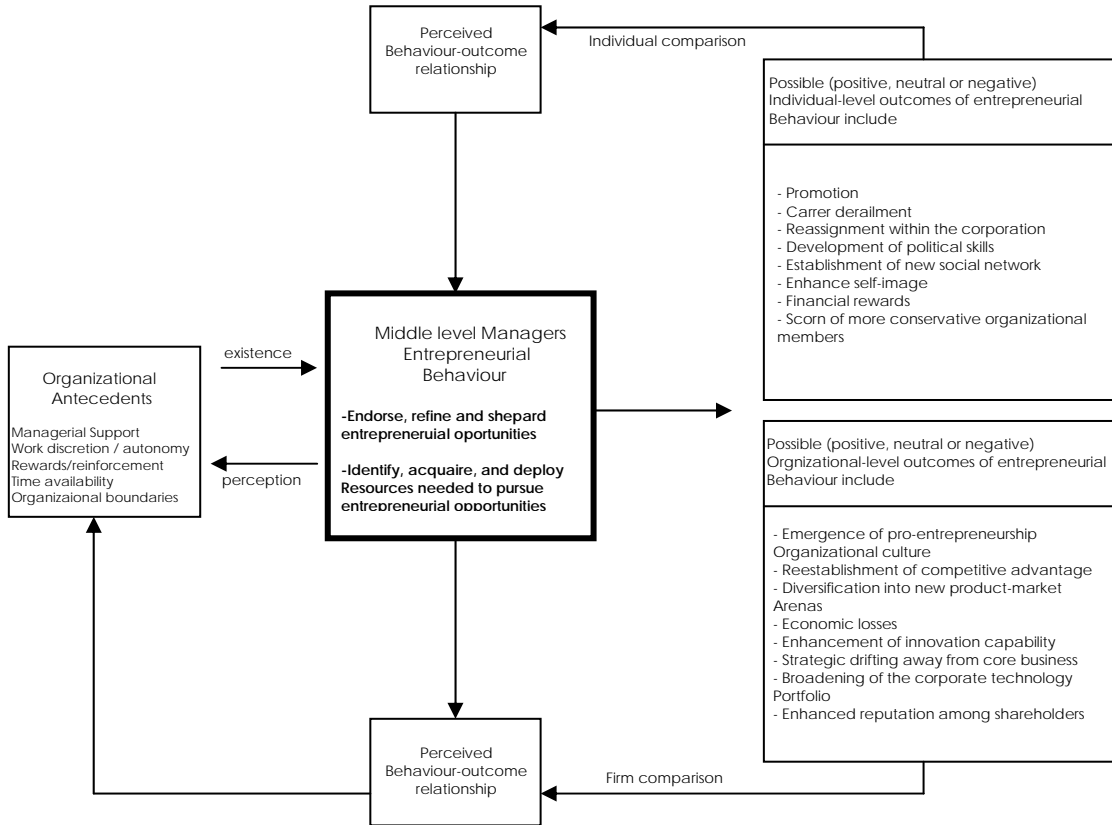
Anexo 1.4 A model for sustained corporate entrepreneurial strategy

Fuente: Kuratko, Hornsby et al. (2004)



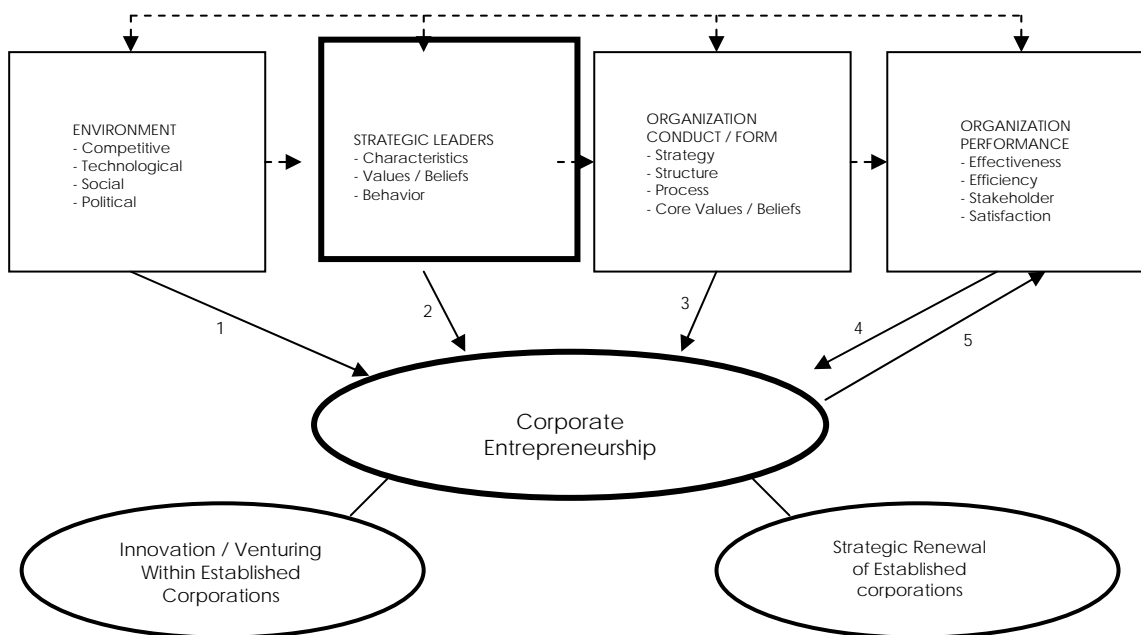
Anexo 1.5 A Model of Middle level Managers' Entrepreneurial Behavior

Fuente: Kuratko, Ireland et al. (2005)

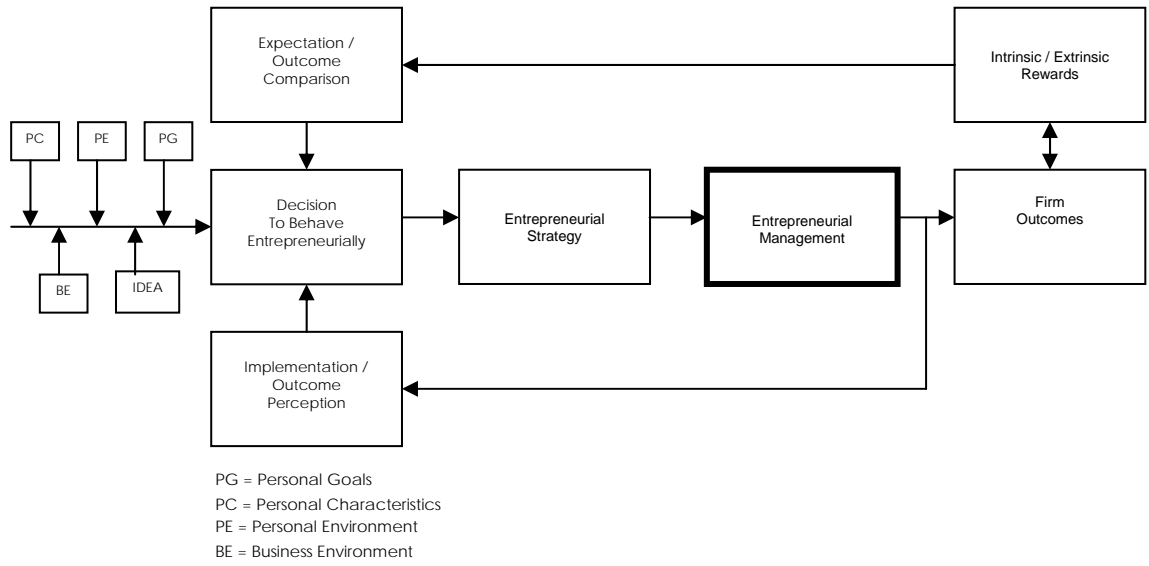


Anexo 2.1. Modelo de Formación del Coporate Entrepreneurship en la Empresa.

Fuente: Guth and Ginsberg (1990)



Anexo 2.2. A model of Entrepreneurial Motivation
Fuente: Naffziger, Hornsby et al. (1994)



Anexo 4.1 Encuesta

Empresa A y B

Influencia del Comportamiento Emprendedor de los Mandos Intermedios en el Desempeño de Nuevas Oportunidades o Proyectos

La presente encuesta, es para poder determinar la influencia que tiene el comportamiento emprendedor de los administradores de C para el desempeño de nuevas oportunidades o mejoras.

La información que se obtenga es confidencial, y no serán reportados a ninguna persona resultados individuales.

Se comprende para este estudio como nueva oportunidad o mejora, el concepto que represente innovación considerable, originado en el transcurso de los cinco últimos años, con la finalidad de que haya sido implementado con éxito.

I. Datos Generales

Edad:

Indica el puesto que desempeñas en la empresa:

División o gerencia de primer nivel: Team Leader:

Marca los estudios que has realizado

Profesional.

Maestría.

Doctorado.

Años trabajando en esta organización: Años. Años trabajando en otras empresas: Años

II. Nuevas Oportunidades o Proyectos

Selecciona el número de nuevas oportunidades o mejoras innovadoras identificadas por ti durante los últimos cinco años y puestas en práctica con éxito:

- Ninguna oportunidad.
- 1 oportunidad.
- 2 oportunidades.
- 3 oportunidades.
- 4 oportunidades.
- 5 oportunidades.
- De 6-10 oportunidades.

III. Contexto Organizacional

Marca una opción a la siguiente pregunta: Considero que las actividades de innovación que he realizado hacen que mi satisfacción sea:

- Completamente satisfactoria.
- Satisfactoria.
- Neutral.
- No Satisfactoria.
- Completamente No Satisfactoria.

IV. Contexto Individual

Para cada una de las siguientes preguntas, contesta de 1 a 7 el número que más corresponda desde 1=Totalmente en Desacuerdo, 4=Neutral hasta, 7=Totalmente de Acuerdo.

- | | Totalmente
Acuerdo | | | | | | | | | Totalmente
Desacuerdo | | | | |
|--|-------------------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|---|
| 1. Es importante que la identificación de una nueva oportunidad represente un concepto que pueda ser desarrollado con tiempo suficiente. | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 6 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 2. Mis nuevas oportunidades son tecnológicamente factibles de poder realizarse. | <input checked="" type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 6 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 3. Disfruto pensar o visualizar en nuevas oportunidades. | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 6 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 4. Las nuevas oportunidades surgen a menudo a través de la solución a un problema específico. | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 6 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 5. La retroalimentación de los clientes permite hacer grandes cambios de las nuevas oportunidades. | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 6 | <input type="checkbox"/> | 7 |

6. Las oportunidades que he identificado a través de los años han sido radicalmente diferentes entre ellas. 1 2 3 4 5 6 7
7. Me describo a mi mismo con un oportunista. 1 2 3 4 5 6 7
8. Es mas fácil visualizar oportunidades factibles después de haber entrado a un nuevo mercado. 1 2 3 4 5 6 7
9. Regularmente se requiere profundizar en un mercado en particular para identificar buenas oportunidades. 1 2 3 4 5 6 7
10. Lo más importante es creer que la nueva oportunidad se puede realizar. 1 2 3 4 5 6 7
11. Mis nuevas oportunidades son relacionadas entre si y las he visto en otros contextos. 1 2 3 4 5 6 7
12. Las nuevas oportunidades generalmente provienen del mercado o de cambios tecnológicos. 1 2 3 4 5 6 7
13. Usualmente puedo percibir una nueva oportunidad mejor que un analista estando relajado fuera de mi área de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

14. Una nueva oportunidad por lo común orienta

hacia la obtención de otra oportunidad.

1 2 3 4 5 6 7

Empresa C

Influencia del Comportamiento Emprendedor de los Directores Intermedios en el Desempeño de Nuevas Oportunidades o Proyectos

Influencia del Comportamiento Emprendedor de los Directores Intermedios en el Desempeño de Nuevos Proyectos.

La presente encuesta es para determinar el grado de influencia que tiene tu comportamiento emprendedor para el desempeño de nuevas oportunidades o mejoras, tomando en cuenta tu creatividad y experiencia.

La información es confidencial y no serán reportados resultados individuales. Si deseas saber tus resultados, con mucho gusto te los puedo proporcionar. Si tienes alguna duda, al final anoto mi teléfono y correo.

Se comprende para este estudio como nueva oportunidad o mejora, el concepto que represente innovación considerable, originado en el transcurso de los cinco últimos años, con la finalidad de que haya sido implementado con éxito.

I Datos Generales:

Masculino ___ Femenino ___ Edad ___.

Puesto: _____ División: DACS ___ DIA ___ DEM ___ DAE ___
Informática ___ Otra ___

Marca tus estudios que has realizado.

- (1) ___ Profesional. Ingeniería
(2) ___ Maestría. Ingeniería
(3) ___ Doctorado. _____.

Años trabajando en el Tec: ___ Años. Años trabajando en otras empresas: ___ Años

II, III y IV

Igual que la encuesta para SanminaSCI y HP

Anexo 4.2 Ejemplo de Carta de Invitación segunda Oleada.

Distinguido Ingeniero.

Supply Chain Manager Sanmina SCI
Campus Guadalajara, México.

El pasado mes de septiembre, el candidato a Ph.D. Carlos Daniel López, solicitó su colaboración en una investigación que está llevando a cabo ESADE - Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, sobre el comportamiento emprendedor de los gerentes de primer y segundo nivel, así como de los campeones de proyecto o team leaders dentro de la empresa que usted dignamente colabora, la cual esperamos que ayude a la comunidad empresarial a entender mejor el perfil e influencia emprendedora de los administradores intermedios.

Debido a que en una investigación de éste tipo, es muy importante conseguir el máximo número de respuestas posible para tener la necesaria representatividad de los datos, le volvemos a solicitar su cooperación, la cual consideramos de sumo interés para la calidad de nuestra información.

Le recordamos que, dado el objetivo del estudio y el contenido de las preguntas, es muy importante que el cuestionario sea completado totalmente y no debería ocupar mas de 15 minutos para ser cumplimentado. La experiencia, conocimientos y opiniones de sus colaboradores son muy significativos para nosotros y apreciaríamos enormemente que pudieran dedicarle ese tiempo.

Como le decíamos, las respuestas que nos aporte serán mantenidas en la más estricta confidencialidad. Los resultados del estudio se presentarán en todo momento de forma agregada y, por lo tanto, no será posible vincular respuestas concretas a empresas individuales. Una vez finalizada la investigación, **le serán facilitados los resultados** globales, así como los de su empresa respecto a la media, y, de estar interesado, tendrá ocasión de comentarlos con el responsable del estudio.

Entre los resultados, presentaremos el grado de influencia que tiene el comportamiento emprendedor de los administradores intermedios en empresas de vanguardia tecnológica en México, tomando en cuenta la creatividad y experiencia de ellos para lograr el éxito de las nuevas oportunidades y mejoras, información que pudiera ser de utilidad para definir estrategias y líneas de acción; orientadas hacia el diseño e implementación de nuevos productos y procesos en las diferentes divisiones que conforman Sanmina SCI.

Esperamos poder contar con su colaboración, que consideramos fundamental para el éxito de la investigación. Si tiene alguna duda o comentarios al respecto, puede contactar con el responsable de la investigación a los correos cdlopez@itesm.mx y carlos.lopez1@esade.edu o a los teléfonos 00-52-34-932523494, 0052-34-

669907137 en Barcelona, España. Le agradeceríamos la respuesta del cuestionario cumplimentado en la página Web de respuesta <http://rzprzph1.gda.itesm.mx/utills/carlos/> antes de la finalización del mes de Abril.

Atentamente,

Xavier Mendoza

Decano
ESADE- Escuela Superior de
Administración y Dirección de
Empresas

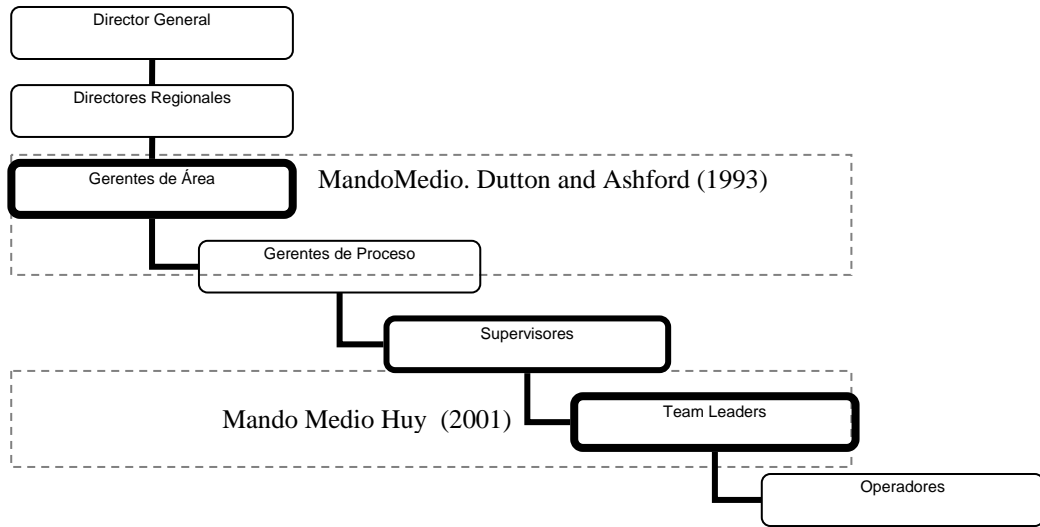
Carlos Daniel López

Profesor del ITESM Campus
Guadalajara y responsable de
la investigación en ESADE

Barcelona, 1 de Marzo de 2007

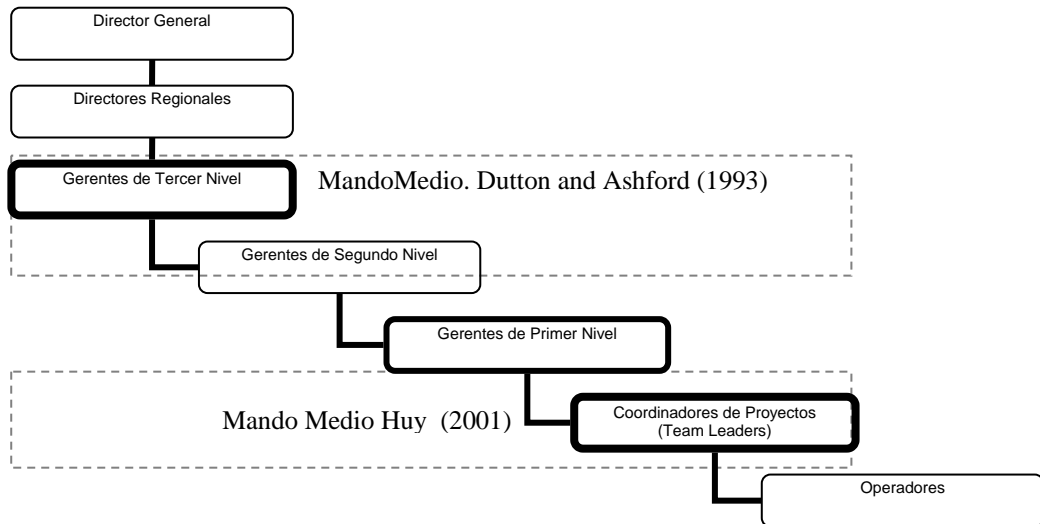
Anexo: 4.3 Nombre y Estructura de Puestos Directivos de la empresa A.

Fuente: Asistente de Dirección General, empresa A.

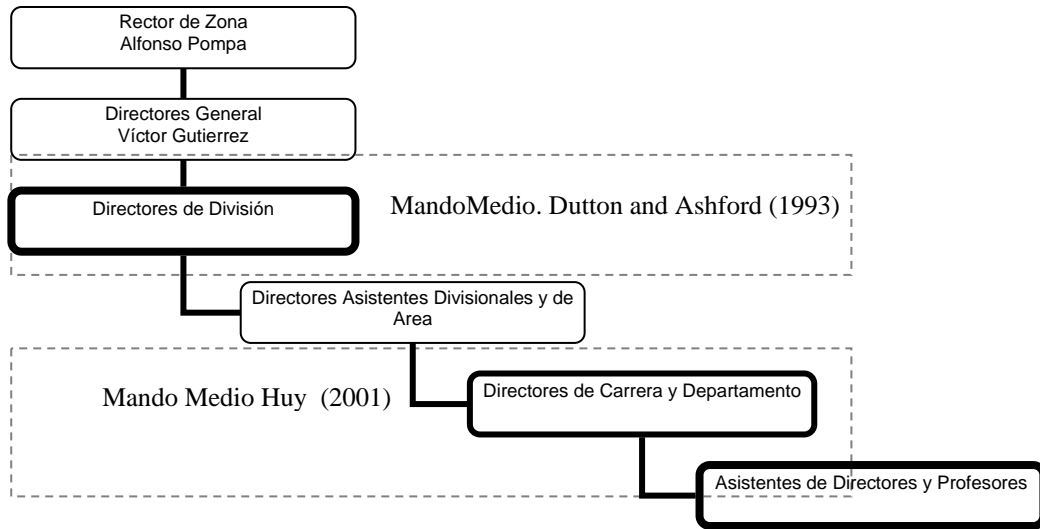


Anexo: 4.4 Nombre y Estructura de Puestos Directivos de la empresa B.

Fuente: Director de Recursos Humanos, empresa B.



Anexo: 4.4 Nombre y Estructura de Puestos Directivos de la empresa C . Fuente: Director de Recursos Humanos.



Anexo 5.0 Análisis Factorial.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,033	43,090	43,090	6,033	43,090	43,090
2	1,240	8,859	51,949	1,240	8,859	51,949
3	1,024	7,313	59,262	1,024	7,313	59,262
4	,903	6,451	65,713			
5	,693	4,951	70,664			
6	,676	4,830	75,494			
7	,620	4,427	79,921			
8	,552	3,943	83,864			
9	,533	3,810	87,674			
10	,490	3,502	91,176			
11	,384	2,744	93,920			
12	,336	2,402	96,322			
13	,278	1,983	98,305			
14	,237	1,695	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz de configuración.(a)

	Factor		
	1	2	3
ExpInt1	.645		
ExpInt2	.621		
ExpInt3	.728		
ExpInt4	.750		
ExpInt5	.580		
Creat2			.600
Creat1			.684
Creat3			.439
Creat4			.413
ExpDesc1		.499	
ExpDesc2		.465	
ExpDesc3		.601	
ExpDesc4		.389	
ExpDesc5		.647	

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Anexo 5.1 Matriz de Correlaciones de Pearson

Correlations

		ExCon1	ExCon2	ExCon3	ExCon4	ExCon5	Creat1	Creat2	Creat3	Creat4	ExpAcum1	ExpAcum2	ExpAcum3	ExpAcum4	ExpAcum5
ExCon1	Pearson Correlation	1	,414**	,470**	,394**	,451**	,313**	,205**	,358**	,409**	,326**	,199**	,216**	,226**	,264**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
ExCon2	Pearson Correlation	,414**	1	,545**	,482**	,426**	,306**	,373**	,548**	,466**	,283**	,284**	,303**	,329**	,290**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
ExCon3	Pearson Correlation	,470**	,545**	1	,510**	,510**	,364**	,306**	,518**	,474**	,393**	,307**	,285**	,380**	,358**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
ExCon4	Pearson Correlation	,394**	,482**	,510**	1	,471**	,164**	,228**	,464**	,447**	,427**	,286**	,276**	,327**	,315**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
ExCon5	Pearson Correlation	,451**	,426**	,510**	,471**	1	,318**	,231**	,427**	,449**	,336**	,377**	,347**	,341**	,367**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
Creat1	Pearson Correlation	,313**	,306**	,364**	,164**	,318**	1	,388**	,413**	,397**	,276**	,261**	,274**	,233**	,180**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
Creat2	Pearson Correlation	,205**	,373**	,306**	,228**	,231**	,388**	1	,397**	,418**	,320**	,251**	,273**	,223**	,250**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
Creat3	Pearson Correlation	,358**	,548**	,518**	,464**	,427**	,413**	,397**	1	,505**	,374**	,291**	,415**	,407**	,318**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
Creat4	Pearson Correlation	,409**	,466**	,474**	,447**	,449**	,397**	,418**	,505**	1	,406**	,311**	,328**	,338**	,279**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
ExpAcum1	Pearson Correlation	,326**	,283**	,393**	,427**	,336**	,276**	,320**	,374**	,406**	1	,325**	,323**	,267**	,379**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
ExpAcum2	Pearson Correlation	,199**	,284**	,307**	,286**	,377**	,261**	,251**	,291**	,311**	,325**	1	,334**	,266**	,321**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
ExpAcum3	Pearson Correlation	,216**	,303**	,285**	,276**	,347**	,274**	,273**	,415**	,328**	,323**	,334**	1	,343**	,382**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
ExpAcum4	Pearson Correlation	,226**	,329**	,380**	,327**	,341**	,233**	,223**	,407**	,338**	,267**	,266**	,343**	1	,323**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
ExpAcum5	Pearson Correlation	,264**	,290**	,358**	,315**	,367**	,180**	,250**	,318**	,279**	,379**	,321**	,382**	,323**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo 5.2 Factor's Reliability

Scale: FExpDesc

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	308	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	308	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,696	,705	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27,2468	10,792	3,28517	5

Scale: FCreat

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	308	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	308	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,741	,744	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21,7500	10,911	3,30322	4

Scale: FExpInt

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	308	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	308	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,814	,814	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26,0357	15,579	3,94696	5

Anexo 5.3 Regresiones Múltiples.

Modelo 1 Base: Variables de Control.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,252 ^a	,063	,051	,98290	,063	5,125	4	303	,001	1,967

a. Predictors: (Constant), Post, SecSAN, MM, SecHP

b. Dependent Variable: NumOport

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,805	4	4,951	5,125	,001 ^a
	Residual	292,728	303	,966		
	Total	312,532	307			

a. Predictors: (Constant), Post, SecSAN, MM, SecHP

b. Dependent Variable: NumOport

Modelo 2: Variables de Control y Regresores Directos del Comportamiento Emprendedor.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,940 ^a	,883	,881	,34859	,883	324,567	7	300	,000	1,887

a. Predictors: (Constant), FExpDesc, Post, SecHP, MM, SecSAN, FExpInt, FCreat

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,940 ^a	,883	,881	,34859	,883	324,567	7	300	,000	1,887

b. Dependent Variable: NumOport

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	276,078	7	39,440	324,567	,000 ^a
	Residual	36,454	300	,122		
	Total	312,532	307			

a. Predictors: (Constant), FExpDesc, Post, SecHP, MM, SecSAN, FExpInt, FCreat

b. Dependent Variable: NumOport

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,406	,053		82,821	,000		
	MM	-,056	,046	-,025	-1,228	,220	,927	1,079
	SecA	,073	,053	,034	1,369	,172	,646	1,548
	SecB	,083	,052	,039	1,608	,109	,646	1,547
	Post	,147	,046	,069	3,200	,002	,828	1,208
	FExpInt	,546	,028	,541	19,364	,000	,498	2,007
	FCreat	,372	,029	,368	13,025	,000	,486	2,057
	FExpDesc	,166	,026	,165	6,394	,000	,585	1,710

a. Dependent Variable: NumOport

Modelo 3: Completo de Regresión. Variables de Control, Regresores Directos del Comportamiento Emprendedor e Interacciones.

Model Summary^b

Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
		R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
,882	,34658	,886	230,486	10	297	,000	1,893

a. Predictors: (Constant), MM x FExpDesc, SecHP, Post, MM, FCreat, SecSAN, FExpInt, MM x Fcreat, FExpDesc, MM x FExpInt

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	276,857	10	27,686	230,486	,000 ^a
	Residual	35,675	297	,120		
	Total	312,532	307			

a. Predictors: (Constant), MM x FExpDesc, SecHP, Post, MM, FCreat, SecSAN, FExpInt, MM x Fcreat, FExpDesc, MM x FExpInt

b. Dependent Variable: NumOport

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	MM	-,059	,046	-,026	-1,273	,204	,896	1,116
	SecA	,058	,053	,027	1,097	,273	,639	1,566
	SecB	,065	,052	,031	1,246	,214	,633	1,579
	Post	,150	,046	,071	3,288	,001	,825	1,212
	FExpInt	,544	,031	,539	17,773	,000	,418	2,394
	FCreat	,416	,034	,412	12,291	,000	,342	2,923
	FExpDesc	,151	,030	,150	4,992	,000	,428	2,339
	MM x FExpInt	,014	,074	,007	,191	,849	,299	3,350
	MM x Fcreat	-,136	,063	-,075	-2,161	,031	,323	3,093
	MM x FExpDesc	,043	,059	,022	,720	,472	,397	2,516

a. Dependent Variable: NumOport

Anexo 5.4 Regresión de pasos sucesivos.**Coefficientes^a**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	4.539	.028		160.574	.000		
	FExplnt	.879	.028	.871	31.047	.000	1.000	1.000
2	(Constante)	4.539	.021		211.511	.000		
	FExplnt	.610	.028	.604	21.796	.000	.590	1.694
	FCreat	.421	.028	.417	15.031	.000	.590	1.694
3	(Constante)	4.539	.020		225.759	.000		
	FExplnt	.548	.028	.543	19.674	.000	.523	1.912
	FCreat	.363	.028	.360	13.137	.000	.531	1.882
	FExpDesc	.171	.026	.170	6.593	.000	.601	1.665
4	(Constante)	4.465	.034		129.726	.000		
	FExplnt	.544	.028	.539	19.690	.000	.521	1.918
	FCreat	.380	.028	.376	13.514	.000	.504	1.985
	FExpDesc	.164	.026	.162	6.313	.000	.593	1.687
	Post	.113	.043	.053	2.628	.009	.945	1.058
5	(Constante)	4.464	.034		130.926	.000		
	FExplnt	.545	.027	.541	19.935	.000	.521	1.919
	FCreat	.416	.031	.412	13.420	.000	.407	2.459
	FExpDesc	.161	.026	.159	6.260	.000	.592	1.690
	Post	.120	.043	.057	2.811	.005	.941	1.062
	MM x Fcreat	-.114	.043	-.062	-2.640	.009	.691	1.448

a. Variable dependiente: NumOport

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.871 ^a	.759	.758	.49608
2	.928 ^b	.862	.861	.37662
3	.937 ^c	.879	.878	.35285
4	.939 ^d	.882	.880	.34947
5	.940 ^e	.884	.882	.34608

a. Variables predictoras: (Constante), FExplnt

b. Variables predictoras: (Constante), FExplnt, FCreat

c. Variables predictoras: (Constante), FExplnt, FCreat, FExpDesc

d. Variables predictoras: (Constante), FExplnt, FCreat, FExpDesc, Post

e. Variables predictoras: (Constante), FExplnt, FCreat, FExpDesc, Post, MM x Fcreat

Anexo 5.4 Pruebas de Bonferroni.

5.4.1 Tests of Between-Subjects Effects (FExpInt)

Dependent Variable: NumOport

Source	Type I Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	291,232(a)	214	1,361	5,942	,000
Intercept	6345,468	1	6345,468	27705,562	,000
FExpInt	291,232	214	1,361	5,942	,000
Error	21,300	93	,229		
Total	6658,000	308			
Corrected Total	312,532	307			

a R Squared = ,932 (Adjusted R Squared = ,775)

5.4.2 Tests of Between-Subjects Effects (FCreat)

Dependent Variable: NumOport

Source	Type I Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	265,182(a)	147	1,804	6,096	,000
Intercept	6345,468	1	6345,468	21441,918	,000
FCreat	265,182	147	1,804	6,096	,000
Error	47,350	160	,296		
Total	6658,000	308			
Corrected Total	312,532	307			

a R Squared = ,848 (Adjusted R Squared = ,709)

5.4.3 Tests of Between-Subjects Effects (FExpDesc)

Dependent Variable: NumOport

Source	Type I Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	272,782(a)	213	1,281	3,028	,000
Intercept	6345,468	1	6345,468	15005,634	,000
FExpDesc	272,782	213	1,281	3,028	,000
Error	39,750	94	,423		
Total	6658,000	308			
Corrected Total	312,532	307			

a R Squared = ,873 (Adjusted R Squared = ,585)

5.4.4 Tests of Between-Subjects Effects (MM*FExpInt)

Dependent Variable: NumOport

Source	Type I Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	77,419(a)	75	1,032	1,019	,448
Intercept	6345,468	1	6345,468	6261,447	,000
MM_FExpInt	77,419	75	1,032	1,019	,448
Error	235,113	232	1,013		
Total	6658,000	308			
Corrected Total	312,532	307			

a R Squared = ,248 (Adjusted R Squared = ,005)

5.4.5 Tests of Between-Subjects Effects (MM*FCreat)

Dependent Variable: NumOport

Source	Type I Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	72,886(a)	57	1,279	1,334	,071
Intercept	6345,468	1	6345,468	6619,613	,000
MM_FCreat	72,886	57	1,279	1,334	,071
Error	239,646	250	,959		
Total	6658,000	308			
Corrected Total	312,532	307			

a R Squared = ,233 (Adjusted R Squared = ,058)

5.4.6 Tests of Between-Subjects Effects (MM*FExpDesc)

Dependent Variable: NumOport

Source	Type I Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	77,919(a)	82	,950	,911	,683
Intercept	6345,468	1	6345,468	6085,466	,000
MM_FExpDesc	77,919	82	,950	,911	,683
Error	234,613	225	1,043		
Total	6658,000	308			
Corrected Total	312,532	307			

a R Squared = ,249 (Adjusted R Squared = -,024)