

# El comportamiento de los **mandos medios**

para el fomento del emprendimiento corporativo mexicano

Carlos Daniel López Preciado



UNIVERSIDAD DE COLIMA



El comportamiento  
de los mandos medios para el  
fomento del emprendimiento  
corporativo mexicano

[enfoque académico]

**UNIVERSIDAD DE COLIMA**

Mtro. José Eduardo Hernández Nava, Rector

CP. Juan Carlos Vargas Lepe, Secretario General

Mtra. Vianey Amezcua Barajas, Coordinadora General de Comunicación Social

Mtra. Gloria Guillermina Araiza Torres, Directora General de Publicaciones

El comportamiento  
de los mandos medios para el  
fomento del emprendimiento  
corporativo mexicano

Carlos Daniel López Preciado



UNIVERSIDAD DE COLIMA

© Universidad de Colima, 2020  
Avenida Universidad 333  
Colima, Colima, México  
Dirección General de Publicaciones  
Teléfonos: (312) 31 61081 y 31 61000, ext. 35004  
Correo electrónico: [publicaciones@ucol.mx](mailto:publicaciones@ucol.mx)  
<http://www.ucol.mx>

ISBN: 978-607-8549-87-0

Derechos reservados conforme a la ley  
Impreso en México / Printed in Mexico

Proceso editorial certificado con normas ISO desde 2005  
Dictaminación y edición registradas en el Sistema Editorial Electrónico PRED  
Registro: LI-010-19  
Recibido: Julio de 2019  
Publicado: Diciembre de 2020

*Dedico este libro a mi hija Paloma,  
quien, con su amor y ternura,  
me motivó a realizarlo.*



# Indice

Prólogo .....	11
Introducción .....	13
CAPÍTULO I	
EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y MANDOS MEDIOS .....	17
Emprendimiento corporativo .....	19
Mandos medios .....	23
Reconocimiento de oportunidades .....	28
CAPÍTULO II	
MODELO DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR DE LOS MANDOS MEDIOS ....	31
Roles de los mandos medios hacia actividades emprendedoras ...	33
Creatividad .....	39
Experiencia .....	40
Tipología de los mandos medios .....	44
Modelo del comportamiento emprendedor de los mandos medios .....	56

CAPÍTULO III	
COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR DE LOS MANDOS MEDIOS MEXICANOS	
Población de estudio .....	61
Escala para medición del comportamiento emprendedor .....	65
Mandos medios en estudio .....	71
Análisis del comportamiento de los mandos medios .....	73
Análisis de los factores .....	78
Análisis de regresión múltiple .....	79
Modelos de regresión .....	83
Tipología de los mandos medios .....	94
Variables de control .....	94
Consecuencias del comportamiento emprendedor de los mandos medios .....	95
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTUROS ESTUDIOS	
Conclusiones .....	101
Limitaciones del estudio .....	103
Implicaciones teóricas y prácticas .....	108
Referencias .....	111
Anexos .....	125

# Prólogo

El emprendimiento corporativo, también conocido como *intraprendimiento*, ha tenido importante desarrollo en las últimas cinco décadas dentro del fenómeno del emprendimiento. Principalmente, como una importante herramienta para el desarrollo y crecimiento empresarial, así como elemento esencial para la innovación a través de las personas que laboran dentro de una organización.

Este libro explora los estudios y modelos asociados más importantes para el emprendimiento corporativo, relacionados con la función o espíritu emprendedor de los mandos medios, ya sea a través de nuevos productos, conceptos de nuevas líneas de negocios (iniciativas internas) o, mediante cambios en la orientación organizacional (renovación estratégica).

Para que cualquier tipo de innovaciones pueda suceder, es determinante el comportamiento de los mandos medios en sus relaciones de comunicación: Hacia arriba, con los altos directivos, llamadas también actividades divergentes y, hacia abajo, con sus subordinados, llamadas también como actividades de integración. Asimismo, es relevante el comportamiento emprendedor de los mandos medios para reconocer nuevas oportunidades o actividades de descubrimiento, al igual que su experiencia y creatividad para lograr éxito en sus actividades emprendedoras al ser éstas implementadas.

El presente estudio muestra los principales factores que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios: descubrimiento, creatividad e implementación; así como los dos tipos de mandos medios asociados con el fenómeno del emprendi-

miento, aquellos que están orientados hacia actividades de estrategia y, aquellos que se orientan hacia actividades de implementación. Para ello, se ha tomado en cuenta los trabajos que demuestran la presencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en empresas de vanguardia innovadora, que permite influir en las decisiones estratégicas y operacionales, o de implementación, dentro de una empresa. Es de esperarse que la mayoría de los mandos medios de estas organizaciones presenten elevado comportamiento emprendedor de la siguiente manera:

- Dominio de comunicación en la formulación de la estrategia. Aporta alternativas divergentes y sintetiza información valiosa, proporcionada por los mandos medios a la alta gerencia.
- Influencia de comunicación para la ejecución de la estrategia. Es flexible y se adapta a través de su creatividad e ideas originales para elaborar nuevos proyectos o mejoras.

Para este efecto, se presentan mediciones de los tres factores que determinan el comportamiento emprendedor de 308 mandos medios mexicanos que laboran en tres organizaciones transnacionales de diferente actividad empresarial con reconocida capacidad y desarrollo tecnológico e innovador que determinan el universo de estudio; así como exploraciones de los efectos moderadores que se tienen en los dos tipos de mandos medios (orientados hacia la estrategia y orientados hacia la implementación), sobre cada uno de los tres factores: el comportamiento creativo, el comportamiento descubridor y el comportamiento implementador, que explican el comportamiento emprendedor de los mandos medios para fomentar el emprendimiento corporativo.

En la última parte presenta conclusiones referentes al comportamiento emprendedor más apropiado para innovar dentro de las organizaciones, algunas implicaciones teóricas para el mundo académico, así como implicaciones prácticas para el mundo empresarial, y finaliza con sugerencias de estudios que se podrían impulsar a futuro.

# Introducción

El emprendimiento corporativo, concepto establecido por Burgelman (1983) y por Pinchot (1985) como *intraemprendimiento*, ha tenido importante desarrollo en las últimas cuatro décadas dentro del emprendimiento, al ser percibido y tomado en cuenta como una importante herramienta para el desarrollo y crecimiento de una empresa, así como un mecanismo esencial para la innovación, a través de las personas que laboran dentro de una organización. Esta importante rama de estudio cubre actividades de cambios internos ya sea de renovación estratégica (Peterson y 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 y Young, 1990; Zahra, 1991).

Aunque existen diversas definiciones de emprendimiento corporativo, se ha elegido la propuesta por Guth y Ginsberg (1990): "Proceso donde una persona o grupo de personas asociadas con una organización, crean un nuevo negocio, o provocan la renovación dentro de la misma organización".

Para que se lleve a cabo el emprendimiento corporativo, es necesario tomar en cuenta el comportamiento emprendedor por parte de los miembros dentro de una organización, relacionado con el descubrimiento, evaluación y explotación de nuevas oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000). Tradicionalmente se ha estudiado el comportamiento emprendedor de la alta dirección, del líder, como factor clave del éxito del emprendimiento corporativo dentro de una organización. Pero, a partir de la década de los ochentas, diversos estudios que consideran el comportamiento emprendedor de los mandos medios, a través de un liderazgo distribuido, como elemento clave para incrementar el emprendimiento.

miento corporativo dentro de una organización (Burgelman, 1983; Kanter, 1985; Kuratko y Montagno, 1989).

Durante la década de los noventas el comportamiento emprendedor de los mandos medios intentó averiguar cómo hacer más eficaces los recursos en un mercado globalmente competitivo (Stopford y Baden-Fuller, 1994), estudiando la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios a través de una cultura emprendedora (Geisler, 1993; Burgelman, 1994; Zahra, Kuratko y Jennings, 1999).

En las décadas del presente siglo, diversos estudios continúan explorando la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios para el éxito del emprendimiento corporativo, destacan los de Antonic y Hisrich, 2001; Kuratko *et al.*, 2005 y Corbett, 2007. Tomando en cuenta la ubicación de los mandos medios dentro de una organización y los roles que desarrollan, se tienen interesantes estudios a finales del siglo pasado (Floyd y Woolridge, 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 y Wooldridge, 1992, 1997).

Este libro aborda la influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios para fomentar el emprendimiento corporativo, analizando dos tipologías de mandos medios: los “divisionales” o individuos orientados en promover ideas divergentes (comúnmente orientadas en una comunicación hacia arriba), y los “líderes de equipos”, que promueven actividades de integración con nuevas oportunidades (comúnmente orientadas en una comunicación *hacia abajo*).

La influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios, (divisionales y líderes de equipos) para fomentar el emprendimiento corporativo puede ser distinta, de acuerdo con la cultura, el tamaño de la organización, y el sector empresarial en que compite; como lo presentan en su estudio Fayollea, *et al.* (2010), donde la cultura juega un papel relevante en la orientación emprendedora y el desempeño de la compañía.

De tal manera, el presente estudio explorar la influencia que tiene la tipología de los mandos medios (divisionales y líderes de equipos) para fomentar el emprendimiento corporativo, así como el posible efecto moderador que tiene dicha tipología de acuerdo a su comportamiento emprendedor, para fomentar el emprendimiento corporativo en tres grandes organizaciones de diferentes sectores empresariales y de prestigio internacional tecnológico y emprendedor localizadas en Jalisco, México:

- Organización A de educación superior
- Organización B de servicios computacionales
- Organización C de manufactura de circuitos integrados

El libro presenta una metodología formal para explicar el comportamiento de los mandos medios, donde intervienen más de dos variables en las relaciones econométricas, los factores que afectan al objeto de estudio, o grado de nivel de emprendimiento, a través de nuevas oportunidades o mejoras innovadoras identificadas por los mandos medios e implementadas con éxito en los últimos cinco años (Y), a través de los constructos para explicar dicho grado de emprendimiento:

- El orientado a la detección de oportunidades o creatividad descubridora (X1)
- La creatividad propiamente establecida para identificar un nuevo evento emprendedor (X2)
- La creatividad implementadora (X3)

Los tres son de regresión múltiple, de acuerdo a la ecuación  $Y = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$

La  $b_0$  es la constante del modelo de regresión;  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  y  $\beta_3$  son los coeficientes de regresión estandarizados; y  $\epsilon$  son los supuestos inherentes al modelo de regresión respecto al comportamiento del término de error. En tales condiciones, este modelo permite reproducir las circunstancias de un experimento controlado en un contexto no experimental. Como se podrá explicar con mayor detalle en el capítulo II y III de este libro.

Los cinco capítulos que comprenden este libro pueden explicar el impacto que tiene el comportamiento emprendedor de los

## INTRODUCCIÓN

mandos medios en el fomento del emprendimiento corporativo. En el primer capítulo se explora la literatura relevante sobre el emprendimiento corporativo de los mandos medios, para reconocer e integrar nuevas oportunidades o mejoras dentro de la organización donde laboran, de acuerdo a su capacidad creativa y experiencia. El segundo expone cómo esas capacidades creadoras y experiencias, tanto de los mandos divisionales como los líderes de equipo, se combinan para fomentar el emprendimiento y, por ende, la innovación dentro de cada organización analizada. En el tercer capítulo se explican los tres factores relevantes que resultaron del estudio exhaustivo que manifiestan el comportamiento emprendedor de los mandos medios: comportamiento descubridor, creativo e integrador, para las dos tipologías (divisionales y líderes de equipo); así como la relación de dichos factores que explican el comportamiento emprendedor con el fomento del emprendimiento corporativo en cada caso. Finalmente, el último capítulo presenta información valiosa para seguir explorando los presentes y futuros alcances que tiene el comportamiento emprendedor de los mandos medios, así como las implicaciones y posibles limitaciones en su aplicación práctica dentro del mundo empresarial.

# CAPÍTULO I

## Emprendimiento corporativo y mandos medios

Este capítulo explora los estudios y modelos asociados con el emprendimiento corporativo y el fenómeno del emprendimiento, relacionados con la función emprendedora de los mandos medios en tres apartados. El fomento de la iniciativa empresarial en las corporaciones a través de nuevos productos o conceptos (empresa corporativa interna), 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 de comunicación hacia arriba con los altos directivos (actividades divergentes) o de comunicación hacia abajo con sus subordinados (actividades de integración). Concluye con un análisis sobre el comportamiento emprendedor de los mandos medios para reconocer nuevas oportunidades, así como la influencia de su experiencia y creatividad para lograr con éxito actividades de emprendimiento.



## Emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo fue desarrollado en un principio para favorecer la renovación estratégica y, posteriormente como teoría relevante para impulsar la innovación dentro de una empresa (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Bieto, 2008). En los años sesenta, los inicios de las decisiones estratégicas formales eran exclusivas de los mandos o administradores superiores, mientras que las decisiones de implementación estaban a cargo de los administradores inferiores u operacionales (Chandler, 1962).

Decisiones que con el paso del tiempo han sido menos formales, pues han permitido a los administradores decidir de manera estratégica y emergente en diferentes niveles de la organización (Mintzberg, 1979; Burgelman, 1983), así como ser más receptivos y abiertos a los cambios (Floyd y Wooldridge, 1997; 2000). Más aún, algunos investigadores consideran que los administradores de todos los niveles deben participar en decisiones estratégicas, condición que beneficia al emprendimiento corporativo (Burgelman, 1994; Floyd y Wooldridge, 2000) y en estudios recientes como el de Chen y Nadkarni (2017), quienes manifiestan la importancia del tiempo o urgencia para tomar decisiones por el CEO y el beneficio que se logra con ello siendo una empresa emprendedora a través de sus administradores.

El emprendimiento corporativo proviene de una extensión del emprendimiento y ha ganado posición considerable dentro del *management* (Sharma y Chrisman, 1999), pero debido al basto campo de estudio al respecto, han existido diferencias en opiniones y acuerdos para lograr un consenso en la definición del emprendimiento corporativo. No obstante, dentro del área emprendimiento, son dos las categorías que abarcan la mayoría de las definiciones:

- La primera involucra al emprendimiento como el resultado de la creación de nuevas empresas (Low y McMillan, 1988; Stevenson y 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 ser competitivo como persona emprendedora (Stevenson

y Gumpert, 1985). Esta última categoría parece ser la más acertada para dar seguimiento al emprendimiento corporativo o, al que ocurre dentro de una empresa.

El término emprendimiento corporativo fue establecido por Burgelman (1983), conocido como *intrapreneurship* por Pinchot (1985), y ha sido percibido como una importante herramienta para el desarrollo y crecimiento de una empresa, así como mecanismo esencial para la innovación. El campo de estudio del emprendimiento corporativo ha tenido desarrollo substancial durante los últimos treinta años.

Sus orígenes se conducen en investigaciones hacia la renovación estratégica o cambios organizacionales (Peterson y 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), Altrorowitz (1988), Jennings y Young (1990) y Zahra (1991), observaron que el emprendimiento corporativo 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 y Bluedorn (1999), mencionan la relevancia de esta actuación emprendedora en cualquier tamaño de empresa, situación consistente en estudios de Antonic y Hisrich (2001), quienes consideran al emprendimiento corporativo, como el fenómeno del emprendimiento o del reconocimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades dentro de una empresa, sin importar el tamaño de la misma, ni el tipo de innovación que se efectúe.

Guth y Ginsberg (1990), proponen una definición ampliamente aceptada por la academia: "*corporate entrepreneurship* es un proceso donde una persona o grupo de personas asociadas con una organización, crean un nuevo negocio o provocan en renovar dentro de la organización." Esta definición involucra a la innovación dentro de una corporación en dos áreas fundamentales: formación de nuevos conceptos o negocios (*corporate venturing*), empresa cor-

porativa y transformaciones o prácticas que favorecen cambios organizacionales (renovación estratégica).

El esquema que proponen Guth y Ginsberg (1990) muestra la interconexión de las áreas que alimentan al emprendimiento corporativo, donde las características, creencias y comportamientos que manifiestan los administradores dentro de una empresa, representan componentes centrales para el éxito del emprendimiento corporativo (anexo 6). Se ha logrado medir el emprendimiento corporativo en las empresas familiares, donde se aprecia le mayor desempeño e innovación, si existe mayor formalización en la estrategia y sucesión empresarial (Marchisioa *et al.*, 2010).

Al indicar como elementos referenciales que determinan el éxito de una nueva oportunidad emprendedora, el desempeño favorable de las empresas corporativas y de la renovación estratégica, se contemplan dentro del emprendimiento corporativo, y coexisten con la innovación como elemento modular o central (Sharma y Chrisman, 1999). En este ámbito, vale la pena considerar la definición de innovación de Damanpour (1991), para esclarecer los resultados deseados que comprenden estas dos áreas del emprendimiento corporativo:

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)

## Nuevos conceptos

En los años noventa las empresas corporativas, definidas como la "formación de nuevos productos o conceptos de negocio dentro de una empresa existente" (Sharma y Chrisman, 1999), efectuaron un substancial impulso al desarrollo de la innovación. Su 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 de la (*corporate venturing*) empresa corporativa que favorece esencialmente la innovación, su dominio se clarifica por Sharma y Chrisman (1999) en dos tipos de innovaciones: externas a la empresa (*external corporate venturing*), e

innovaciones dentro de la empresa (*internal corporate venturing*), siendo esta última categoría, sostén importante de actividades sobre innovación que suceden dentro de una corporación (Miles y Covin, 2000; Barringer y Bluedorn, 1999; Burgelman, 1983; Damanpour, 1991; Floyd y Wooldridge, 1999; Floyd y Lane, 2000; Ginsberg y Hay, 1994; Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002; Howell *et al.*, 2005; Ireland, Kuratko y Covin, 2003; Kanter, 1982; Keller, 1986; Klavans, Shanley y Evan, 1985; Kuratko *et al.*, 2004; Kuratko *et al.*, 2005; Miller y Camp, 1985; Oden, 1997; Shane y Venkataraman, 2000; Shaver y Scott, 1991; Stopford y Baden-Fuller, 1995).

Burgelman (1983), denominó a los *internal corporate venturing*, ICV (empresas corporativas internas), 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.

### Renovación estratégica

Por otro lado, se entiende como “renovación estratégica”, a las prácticas que tienen las empresas para crear capacidades que respondan a los crecientes cambios tecnológicos y del mercado (Huff, Huff y Thomas, 1992). Estas capacidades determinan importantes cambios en la estrategia de una empresa, que tienen repercusión importante en los productos y servicios que ofrecen, con la finalidad de mejorar su posición competitiva (Floyd y Wooldridge, 2000) (Ahsan *et al.*, 2019).

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 y 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).

Entre las investigaciones que destacan por involucrar cambios dentro de la empresa, se encuentran las de Miller y Friesen (1982), quienes perciben la importancia de los cambios e innova-

ciones del medio ambiente con la finalidad de seguir permaneciendo en el mercado. Hayes y 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. Existe en estudio similar de Islam y Ali (2017), quienes explican los factores determinantes para el cambio y la función emprendedora por los mandos medios.

En síntesis, la exploración de las dos áreas fundamentales que comprenden el estudio del emprendimiento corporativo 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 generen cambios en beneficio de la organización (renovación estratégica).

## Mandos medios

Algunos estudios han demostrado la importancia que representa la influencia de la alta gerencia en la probabilidad de éxito del emprendimiento corporativo (Planellas y Parada, 2005). Miller y 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 y Wooldridge, 1992; Floyd y Wooldridge, 1994; Ginsberg y Hay, 1994; Floyd y Wooldridge, 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 y Wooldridge, 1992; Ginsberg y Hay, 1994; Nonaka y 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 que “venden” conceptos clave e influyen la formulación de la estrategia (Dutton y Ashford, 1993). Esto conduce a que los mandos medios presenten roles relevantes para el éxito del emprendimiento corporativo, su ubicación dentro de la estructura de una corporación debe suponer actividades orientadas hacia la estrategia y elaboración de proyectos o mejoras innovadoras para que puedan ser implementadas (Floyd y Wooldridge, 1992).

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; los autores los definen como “mandos medios o administradores que se encuentran comprendidos dos o tres niveles por debajo del CEO”. La definición de Huy (2000) también es considerada por la academia, debido a la orientación del actuar de los mandos medios hacia la implementación, los define 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).

Las definiciones anteriores son consistentes con otras investigaciones: Howell, Shea *et al.* (2005) y Oden (1997), establecen que los mandos medios, son campeones que dirigen un equipo de trabajo (5 a 10 personas), para originar e implementar conceptos u oportunidades innovadoras. Burgelman (1983) y Floyd y 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 con-

tacto y entusiasmo con la alta directiva acerca del nuevo proyecto (Burgelman, 1983; Dutton y 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* (emprendimiento interno) 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 y Rice (2001), quienes concluyen que el reconocimiento de oportunidades se lleva a cabo en grandes corporaciones altamente dependientes 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.

## 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 emprendimiento corporativo. Profundizando la exploración de este comportamiento, se destaca el estudio de Covin y 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 emprendimiento corporativo, porque saben ligar actividades estratégicas y actividades operacionales (Bartlett y Ghoshal, 1993; Drucker, 1986; Nonaka y Takeuchi, 1995; Quinn, 1985; Woolridge y Floyd, 1990). Así como la integridad y comportamiento positivo de los mandos medios que afecta de manera determinante en el desempeño de la empresa (Way *et al.*, 2018).

Bajo este esquema, Chakrabati y 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 y 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 autoeficacia 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.

Autores como Hornsby, Kuratko y 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 emprendimiento corporativo con indicadores 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”.

Estas mediciones son menos influenciadas por factores externos (económicos, tecnológicos, proveedores, competidores y gobierno) que no están relacionados con el uso del comportamiento, que podrían confundir la relación entre el comportamiento emprendedor y los resultados del emprendimiento corporativo (Kura-

tko, Ireland, *et al.* 2005). Respecto a este tipo de comportamiento emprendedor Ucbasaran, *et al.* (2003), 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 tanto, este comportamiento puede ser adquirido bajo algunas circunstancias. 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). Al respecto, Kuratko, Hornsby *et al.* (2004), establecen que si los administradores perciben recompensa acorde a sus actividades emprendedoras, probablemente presentarán satisfacción y comportamiento emprendedor para reconocer oportunidades en el futuro. Este comportamiento capaz de 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 y Baden-Fuller (1995), exhiben factores que favorecen el comportamiento emprendedor en empresas europeas, tales como proactividad, deseo de superación, orientación hacia el trabajo en equipo, capacidad de aprender y de resolver problemas. Así, se puede apreciar que los comportamientos que impulsan actividades emprendedoras son en beneficio del emprendimiento corporativo 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.

## 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 y Katz, 2001; Gartner, Carter y Hills, 2003; Kirzner, 1997) y la primera etapa para que el emprendimiento suceda (Timmons, Muzyka, Stevenson y 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 y 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
- 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. Estudio que se podría complementar con el trabajo de Husain *et al.* (2016), donde la orientación hacia el mercado tiene una relación positiva con la orientación emprendedora. Por otra parte, los estudios de Joseph Shumpeter, quien centra su estudio en el emprendedor innovador, como persona responsable que lleva a cabo las actividades emprendedoras, complementan el anterior tratado.

Adicionalmente, Kirzner (1973) afirma que el emprendedor no sólo 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 recombinación 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 los mandos medios capaces de percibir esas necesidades del mercado, y de llevar a cabo recombinaciones de recursos para hacer tangibles las nuevas oportunidades, estos manifiestan roles o comportamientos definidos que son atribuidos para poder hacer cambios a través de innovaciones como lo manifiestan (Buick *et al.*, 2018), comportamientos que serán explorados en el siguiente capítulo.



## CAPÍTULO II

# Modelo del comportamiento emprendedor de los mandos medios

En este capítulo se exploran los principales modelos que estudian el desempeño de los mandos medios, orientados hacia la innovación y el emprendimiento con el consequente crecimiento y éxito dentro de las organizaciones donde laboran. Para ello será fundamental que los mandos medios tengan la habilidad de saber comunicar y negociar con los diferentes actores con quien se desenvuelven en su accionar, así como el ser líderes o campeones que hacen posible que las estrategias se logren a pesar de cualquier adversidad; además, se toma en cuenta su experiencia, creatividad e, inclusive, el nivel donde se encuentren dentro de la organización, ya sea cercanos a los dirigentes responsables de la estrategia o a los mandos operacionales.



## 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 con 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 sólo 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 dos tipos:

- El “comportamiento inducido” o comportamiento que ocurre a través de la existente estrategia de la empresa (arriba hacia abajo).
- El “comportamiento autónomo” (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 las que se encuentra la organización. Estudios semejantes han sido explorados por (Battaza y Barboza, 2018) en relación con el comportamiento estratégico de los mandos medios para mejorar el desempeño dentro de las organizaciones.

Esencialmente, Burgelman (1994), Floyd y Wooldridge (1992), así como Floyd y 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 empre-

sa, de tal manera que ambos perfiles impactan positivamente en los resultados organizacionales. Resultados de Floyd y 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, mientras que los administradores inferiores orientados hacia la implementación, tienen influencia de las funciones administrativas. Ambos influjos (técnicos y administrativos), favorecen la satisfacción y educación hacia una orientación o cultura innovadora, resultado de una atracción o conexión de las personas que benefician 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 (González, 2001; Floyd y Woolridge, 1999; Katz, 1982).

Otros estudios demuestran que los mandos medios informan a los altos directivos la implementación de sus actividades emprendedoras (Burgelman, 1983 y 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 y Ghoshal (1997), Burgelman (1983), así como Floyd y Lane (2000), enfatizan que el comportamiento innovador de los administradores es a través de conductas numerosas; por ejemplo, ser perseverantes en sus iniciativas emprendedoras, trabajar en equipo y alianzas con personas adecua-

das para la elaboración y desarrollo de la nueva oportunidad. Sus resultados coinciden con Howell *et al.* (2005), 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 y Wooldridge, 1994; Floyd y Wooldridge, 1997; Floyd y Lane, 2000).

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

Tabla 1  
Dimensiones y roles de los mandos medios.

Comportamiento			
	Actividad	Roles hacia arriba	Roles hacia abajo
Pensamiento cognitivo	Divergente	Championing (Alternativas)	Facilitando (Adaptabilidad)
	Integración	Sintetizando (Información)	Implementando (Estrategia deliberada)

Fuente: Floyd y Wooldridge (1992).

Respecto a la dimensión del comportamiento, los mandos medios tienen influencia significativa hacia niveles superiores (hacia arriba), proponiendo diversas alternativas (Dutton y Ashford, 1993; Burgelman, 1994). Este comportamiento se asocia con la divergencia del pensamiento cognitivo (Floyd y Wooldridge, 1992) (cuadro superior izquierdo, tabla 1), y pudiera estar comprendi-

do 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 y 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, tabla 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 y 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 y 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 y Wooldridge, 2000). Ambas dimensiones, pudieran ser interpretadas si se combinan con las ideas que fomenta el proceso creativo propuesto por Hills, Shrader y Lumpkin (1999) ya sea en la fase del descubrimiento o, en la elaboración de nuevas oportunidades.

En la tabla 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 el cuadro superior derecho también se muestran comportamientos divergentes en aquellos mandos medios que son flexibles y tienen habilidades creativas (Floyd y 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 requieren 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 y 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). Y el control administrativo de los sistemas que puede afectar de manera positiva en el desempeño de una organización (Parl *et al.*, 2016).

Al explorar la literatura anterior, el mando medio que posee comportamiento emprendedor es aquel “campeón” que tiene la habilidad de 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 que puedan ser aprovechadas. A continuación, se explora la literatura del perfil del mando medio campeón, así como la literatura existente sobre la creatividad y ex-

periencia para el reconocimiento y elaboración de nuevas oportunidades, elementos esenciales para construir un modelo que manifieste y explique tales comportamientos.

## El mando medio campeón

Floyd y 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 y 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 emprendimiento corporativo; propuesto por Schon (1963) para que ocurra el desarrollo de una nueva invención, debe 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
- Así surge la persona como campeón que da impulso a la nueva idea

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 y Higgins (1990) proponen una definición más 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 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, que en estudios recientes como el de Cardona (2017), se ha logrado establecer la orientación emprendedora de los mandos medios en proyectos de gestión.

## Creatividad

Actualmente, existen bastantes definiciones sobre creatividad según el área en que ésta se aplica. Una definición bastante aceptada en el área de los negocios es la de Teresa Amabile (1997) quien dice que “la creatividad es la producción de ideas novedosas y útiles por una persona o un pequeño grupo de personas que trabajan juntas”.

En este sentido, otros estudios han sido aceptados para explicar el posible descubrimiento o el famoso Eureka como el de Hills, Shrader *et al.* (1999), quienes instituyen que el conocimiento previo y experiencia favorecen significativamente el observar un problema o detectar una nueva oportunidad y así surja el “descubrimiento” y la puesta en marcha o implementación, provocando la “formación” de la nueva idea u oportunidad (ver anexo 1).

En la actualidad no existe una definición apropiada de la creatividad orientada al descubrimiento o a la detección de nuevas oportunidades, que bien se podría llamar “creatividad descubridora” y se podría manifestar por el entusiasmo, actitud positiva y pasión por descubrir nuevas oportunidades (Howell *et al.*, 2005; Kanter, 2000; Kuratko *et al.*, 2005; Sternberg, 2004; Hansen *et al.*, 2006).

Mientras que la creatividad orientada a la integración o implementación, que se podría llamar “creatividad formadora”, es donde se materializa la nueva oportunidad tomando en cuenta la tenacidad y capacidad de trabajar en equipo, para que la nueva idea se lleve a cabo (Howell *et al.*, 2005; Koen, 2000; Kuratko *et al.*, 2005; Lumpkin y Dess, 1996; Lumpkin y Lichtenstein, 2005; Uc-basaran *et al.*, 2003; Shalley, Zhou y Oldham, 2004). De igual manera, otros autores consienten que la creatividad se manifiesta al reorganizar los recursos y converger integralmente desde la idea original (Bassett-Jones, 2005; Koen, 1998; Sternberg, Kaufman, y Pretz, 2004). Así como la relevancia que tiene la motivación y el

desempeño de los empleados al fomentar y desarrollar la creatividad dentro de las organizaciones (Wang *et al.*, 2018).

## 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 y Scott (1991) establecen que no existen diferencias significativas entre emprendedores y administradores e inclusive otro tipo de personas. Buzenits y Barney (1997), igual que 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 auto-confianza y la experiencia. Estudios que respaldan el concepto de campeón o emprendedor, señalando que la experiencia de eventos emprendedores, es un factor categórico para reconocer e implementar nuevas oportunidades (Howell y 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 sólo 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 y Wooldridge, 1994, 1997, 2000). En este sentido, Corbett (2005) establece que los ad-

ministradores orientados hacia el pensar y observar, tienen mayor capacidad de descubrir oportunidades, mientras que los administradores orientados al hacer o actuar, la tienen para elaborar dichas oportunidades.

Bajo este esquema, Buzenits y 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 y Shepherd, 2004; Corbett, 2005; Lumpkin y 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 y Wooldridge, 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 elaborar dichas oportunidades (Buzenits y 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 y 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), tomando en cuenta que el comportamiento emprendedor se manifiesta sin importar si sus resultados son negativos, ya que 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 y Barney (1997), exponen la importancia de emprendedores experimentados de actividades emprendedoras previas, con la finalidad de detectar más y mejores oportunidades originales debido a su alertamiento y espontaneidad, así como disfrutar y confiar en sí 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, elementos ineludibles en la elaboración del nuevo concepto.

Estudios de Lumpkin y 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 formar 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, comparando con administradores emprendedores que no han tenido experiencia como iniciadores o fundadores de una empresa.

Por otro lado, Burgelman (1984), Floyd y Wooldrige (1997), evidenciaron que 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, alineados con la estrategia. Emprendedores con amplia experiencia y confianza en si mismos, buscan menos información para tomar sus decisiones (Buzenits y 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 y Barney, 1997; Corbett, 2005; Fiet, Gupta, y 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 elaboración de nuevas ideas u oportunidades (Bower, 1970; Burgelman, 1983; Choi y Shepherd, 2004; Kurnatko *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.

Otros investigadores han demostrado que los mandos medios consiguen, reorganizan y asignan recursos necesarios para elaborar las nuevas oportunidades emprendedoras; estos 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 y Wooldridge, 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 permite alinear la nueva oportunidad a las necesidades del cliente. Aunque existe poco desarrollo empírico y contextual relacionado con la explotación o el aprovechamiento de nuevas oportunidades (Choi y 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 flexibilidad y facilidad de adaptarse a los cambios y recursos para la ejecución de la estrate-

gia, tomando en cuenta la experiencia y conocimiento 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, así como de estar consciente 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 del emprendimiento corporativo, a través de la exploración y análisis de la literatura previamente detallada, se mencionan y describen brevemente algunos modelos en apoyo a la construcción y comprensión de un modelo integrador que manifieste el comportamiento emprendedor de los mandos medios.

## Tipología de los mandos medios

Naffziger, Hornsby, y Kuratko (1994), (anexo 7), 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, o cambios en el ambiente externo, como tecnología, mercado y competencia.

Para que la idea sea exitosa, proponen como requisito la combinación de comportamientos 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.

Kuratko, Ireland *et al.* (2005), (nexo 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 y Blue-dorn (1999), Hills *et al.* (1999); Hansen *et al.* (2006) y Howell *et al.* (2005).

El estudio de Hansen, Hills y Lumpkin (2006) explora y da continuidad al modelo propuesto por Hills, Shrader y 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 nuevas ideas, así como hacia su “elaboración” para poder ser aprovechadas. Así también, el conocimiento dado o adquirido por los mandos medios (Mustafa *et al.*, 2013) y la reciente propuesta de dos competencias de los mandos medios, ya sea para descubrir nuevas ideas o para ser implementadas (Yuanyuan *et al.*, 2018).

A continuación se presenta un esquema general del marco conceptual teórico que resume la revisión de literatura para fomentar el emprendimiento corporativo a través del reconocimiento de oportunidades por los mandos medios (figura 1). En el esquema se pueden apreciar tres aspectos importantes:

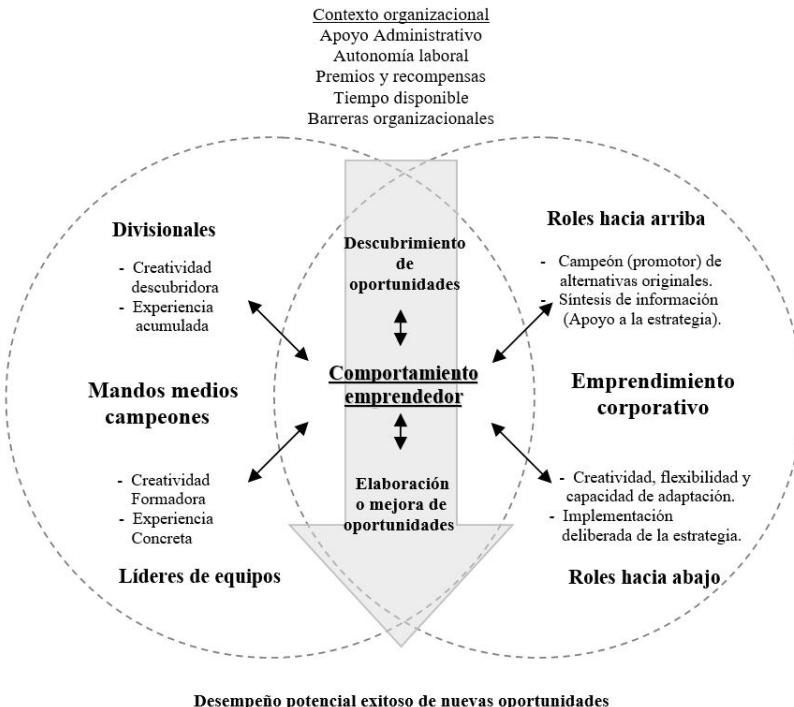
- Primero. La relevancia del ambiente estratégico autónomo que facilita apertura y flujo de información en cualquier nivel de la organización. Se toma como premisa o elemento sustancial de apoyo, el contexto organizacional

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 confluencia “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, o de cambios dentro de la organización que determinan renovación estratégica.

Figura 1  
Exploración de literatura relevante.

**Comportamiento emprendedor de los mandos medios para el fomento del emprendimiento corporativo (*corporate entrepreneurship*).**



Fuente: Elaboración propia.

La figura 1 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 emprendimiento corporativo (*corporate entrepreneurship*). Este esquema proporciona información para observar con claridad la incorporación y relaciones de las variables hacia el descubrimiento y hacia la elaboración de nuevas oportunidades o mejoras dentro de una organización (emprendimiento corporativo), así como la incorporación de la tipología de los mandos medios que para diferenciarlos y poder explicar mejor su contribución, serán identificados como:

- Mandos divisionales: administradores que ejercen rol hacia arriba.
- Líderes de equipos: 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 y Block, 1993; Miller y Camp, 1985; Oden, 1997).

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 emprendimiento corporativo. Estas investigaciones coinciden con estudios donde la creatividad y la experiencia de los emprendedores, son elementos que explican su comportamiento emprendedor (Stevenson y Jarillo, 1990; Buzenits y Barney, 1997; Amabile y Conti, 1999; Barringer y Bluedorn, 1999; Hills, Shrader y Lumpkin, 1999; Ucbasaran, Westhead, Wright, y Binks, 2001, 2003; Kuratko, Ireland *et al.*, 2005; Lumpkin y 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 emprendimiento corporativo. A continuación, se describen las asociaciones de las variables que determinan el comportamiento emprendedor y las tipologías de los mandos medios. Estos elementos se encuentran contemplados en la figura 1.

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

En la figura 1 se 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; así como el mando medio considerado por su influencia de comunicación para la ejecución de la estrategia o “hacia abajo”, que es flexible pues se adapta a través de su creatividad, de ideas originales para elaborar nuevos proyectos o mejoras y mediante 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 y Wooldridge, 1992).

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

Al explorar el comportamiento emprendedor de los mandos medios como “campeones o emprendedores” que pueden favorecer el fomento del emprendimiento corporativo, 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 líderes de equipos), los estudios de Corbett (2005) y de Lumpkin y Lichtenstein (2005), son relevantes, ya que comprenden conceptos que se basan en el modelo de Hills *et 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, 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 líderes de equipos), 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 anterior conduce a 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 líderes de equipos) en el fomento del emprendimiento corporativo.

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. De acuerdo con el 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, es posible adaptar la medición del 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 Ucbasaran *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 experien-

cia y conocimientos, así como en el desarrollo de capacidades que les permitan ser exitosos, en un mundo de turbulentos y constantes cambios (D'Avenni y Richard, 1994).

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

Como ya se ha visto, el fenómeno del reconocimiento de nuevas oportunidades ha sido estudiado por emprendedores independientes o creadores de empresas. Algunos se basan en modelos que intentan explicar el reconocimiento de nuevas oportunidades por los emprendedores creadores o fundadores (Ardichvili, Cardozo y Ray, 2003; Behave, 1994; Gaglio y Katz, 2001). No obstante, sigue habiendo poca evidencia en la literatura que apoye el estudio del reconocimiento de oportunidades a través de modelos. Más aún, en la literatura del emprendimiento corporativo, 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 con los estudios de Howell y 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 y Wooldridge, 1997, 2000).

Lo anterior conduce a enfocar el estudio del modelo de Hills, Shrader y Lumpkin (1999) y posteriormente el de Lumpkin, Hills y Shrader (2003) (anexo 1), para evaluar el comportamiento em-

prendedor 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).

En este ámbito, la aportación de Csikszentmihalyi (1996) ha sido destacada, ya que introdujo 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 oportunidades. La medición de Hills *et al.* (1999), fue guiada a través de un estudio de Focus Group y de las escalas de Teach, Schwartz y Tarpley (1989) y Kaish y 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 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, posee características y habilidades que coinciden con los estudios de Hills *et al.* (1999) y de Ucbasaran *et al.* (2003), los cuales podrían beneficiar la innovación dentro de una empresa para el fomento del emprendimiento corporativo.

Esta exploración estimula estudiar la influencia que tiene el comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del emprendimiento corporativo, ya que se espera que dicho comportamiento influya de manera positiva en el fomento del emprendimiento corporativo.

Algunas aportaciones de Floyd y Wooldridge (1992), mostradas en la figura 1, determinan la existencia de dos roles que diferencian a los mandos medios con orientación “hacia arriba” (mandos divisionales) y mandos medios con orientación “hacia abajo”

(líderes de equipos). Estos trabajos 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 (campeones de equipos).

Con este enfoque Corbett (2005) y Lumpkin y 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 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 2), se presentan las siguientes consistencias que pueden servir como base para adaptar y desarrollar benéficamente las variables que determinan el comportamiento emprendedor.

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). Este factor evalúa el entusiasmo, la flexibilidad y la capacidad para producir ideas originales; además 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.

Un segundo factor significativo en el estudio de Hills *et al.* (1999) y de Hansen *et al.* (2006), 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). En este factor se incorporan las ne-

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

Por último, en el estudio de Hills *et al.* (1999), se presenta 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 si son evaluadas previamente por ellos mismos o por otras personas. Este factor determina la confianza y experiencia del mismo emprendedor, lo que definirá el éxito de su idea; análogo a los resultados de los estudios de Buzenits y 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 *factor de experiencia descubridora*.

Retomando las clasificaciones de Floyd y Wooldridge (1992, 2000), de los mandos medios con orientación hacia arriba (divisionales) y mandos medios integradores con orientación hacia abajo (líderes de equipos), así como los factores antes mencionados, se puede inferir que el comportamiento descubridor de los mandos medios a través de su creatividad y experiencia descubridora y el comportamiento o experiencia integradora influyen positivamente en el fomento del emprendimiento corporativo.

Considerando además las tipologías de los mandos medios que ya se han mencionado con regularidad. Se espera que al evaluar los mandos medios el reconocimiento de sus nuevas oportunidades o mejoras, es posible que existan diferencias entre las tipologías de los mandos medios. Es decir, se muestran las diferencias de perfiles de los mandos divisionales y líderes de equipos con base en el comportamiento para descubrir y para elaborar nuevas oportunidades o mejoras. Debido a ello, puede ser posible saber la in-

fluencia que tiene la tipología de los mandos medios en el fomento del emprendimiento corporativo, considerando que ésta influye de manera diferente para el fomento del emprendimiento.

Finalmente, debido a los comportamientos que comúnmente desempeñan los mandos medios divisionales con orientación hacia arriba, se espera estén orientados 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 y Wooldridge, 2000).

Por otro lado, considerando los comportamientos que comúnmente presentan los campeones de equipo, 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 y Wooldridge, 1992; Howell, *et al.* 2005).

Por lo tanto, se establece la existencia de un efecto moderador en base a la influencia que tiene el comportamiento emprendedor, de acuerdo con la tipología de los mandos medios sobre el fomento del emprendimiento corporativo, tanto del comportamiento o experiencia descubridora, su comportamiento creativo, y la experiencia integradora sobre el fomento del citado emprendimiento.

Como resultado del emprendimiento corporativo, se presentan dos campos relevantes según Guth y Ginsberg (1990): 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. La definición involucra a la innovación a través del *corporate venturing*, y a las prácticas que favorecen cambios organizacionales (renovación estratégica).

De tal manera, se establece al emprendimiento corporativo como el número de nuevas oportunidades o proyectos empre-

dedores identificados y elaborados con éxito en un determinado tiempo (últimos cinco años). Esta medición 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).

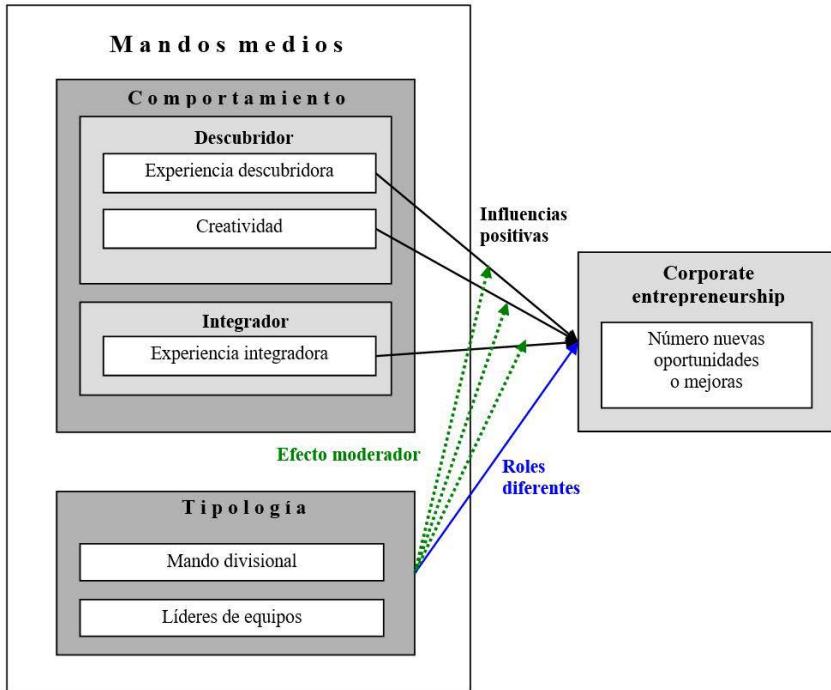
Las premisas se basan en los estudios de Hornsby, Kuratko y Montagno (1999), Hornsby *et al.* (2004) y Kuratko, Ireland *et al.* (2005), quienes destacan entre otros aspectos, la medición del resultado del emprendimiento corporativo, como el resultado individual del comportamiento emprendedor de los mandos medios. Además, esta medición tiene la ventaja de ser menos influenciada por factores externos que no están relacionados con el uso del comportamiento. 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.

## Modelo del comportamiento emprendedor de los mandos medios

En la figura 2 se muestran las tres relaciones de efectos 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 emprendimiento corporativo, así como la diferencia de tipología de los mandos medios (divisional y líderes de equipos) para el fomento del emprendimiento corporativo, y los efectos moderadores de la tipología de los mandos medios sobre cada una de las tres influencias del comportamiento emprendedor (creatividad, experiencia descubridora y experiencia integradora) para el fomento del emprendimiento corporativo.

Modelo de comportamiento emprendedor de los mandos medios.

Figura 2  
Modelo de comportamiento emprendedor de los mandos medios.



Fuente: Elaboración propia.



# CAPÍTULO III

## Comportamiento emprendedor de los mandos medios mexicanos

En este capítulo se presenta la medición de los factores que determinan el comportamiento emprendedor para el reconocimiento de oportunidades de los mandos medios. Se definió y seleccionaron tres organizaciones transnacionales de diferente actividad empresarial y reconocida capacidad y desarrollo tecnológico e innovador, por la capacidad e inercia organizacional de motivar la creación de nuevas unidades (Dean, Mayer y DeCastro, 1993). Además, fueron explorados los efectos moderadores de la tipología de los mandos medios sobre cada uno de los factores que explican el comportamiento emprendedor para el fomento del emprendimiento corporativo.



## Población de estudio

Para poder medir la capacidad emprendedora de los mandos medios mexicanos, es recomendable tener en cuenta la capacidad que ellos tienen en relación con su comportamiento emprendedor, para poder reconocer y elaborar nuevas oportunidades o mejoras como emprendimiento corporativo (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). Más aún, empresas que tratan de conseguir su visión y valor en una implementación dinámica e integral, tomando en cuenta el mercado y competencia (Burgelman y Siege, 2008).

Recientemente Granados y Llanos (2019) realizaron un estudio en mandos medios mexicanos, el cual destaca la relevancia que tienen la educación y la experiencia para tener mejores resultados de mandos medios como emprendedores. Por su parte, Holmeno e Ingvaldsen (2016) resaltan el alto grado de involucramiento que deben tener los mandos medios, sobre todo los que se encuentran más cercanos a la zona de implementación, para lograr alto desempeño innovador en las organizaciones donde laboran.

Tres corporaciones de diferente sector, pero de elevado desarrollo tecnológico e innovador fueron seleccionadas: Una de desarrollo tecnológico y servicio de software que llamaremos empresa A. Otra de manufactura de componentes electrónicos para OEMs (*Original Equipment Manufacturing*) fabricantes de equipo original que nombraremos empresa B, y otra de servicios educativos que denominaremos empresa C; todas localizadas en el estado de Jalisco México, donde se detectaron *clusters* con una enorme densidad de servicios de comunicación y manufactura electrónica, así como organizaciones altamente reconocidas de calidad e innovación internacional, por los productos y servicios que ofrecen.

El estado de Jalisco es considerado como el *Silicón Valley* de México, ya que se ha dado a conocer dentro y fuera del país como un centro importante de tecnología, donde se producen compu-

tadoras, periféricos, componentes, equipos de alto y medio rango como servidores, supercomputadoras y sistemas de almacenamiento, entre otros. Cada una de las empresas seleccionadas, 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, unidades sugeridas por estudios de García, Rialp y Rialp (2007), y de Lisowska (2018). Así como la relevancia que tienen tales estrategias con la función complementaria de los administradores líderes para crecer a través de nuevas ideas y de una educación formal (Kanter, 2012).

### Empresa A

Cuenta con más de 150,000 empleados en todo el mundo e involucra estrategias de innovación en todos sus procesos a nivel internacional, así como políticas de innovación continua de aprendizaje y cambios organizacionales.

Un alto ejecutivo de esta empresa comenta que la innovación para A, consiste en “anticiparse al entorno y tener la capacidad de liderar la transformación”, así como 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 a materializar las nuevas iniciativas.

La calidad y cantidad de instituciones académicas que se localizan en Jalisco, México, así como los incentivos que ofrece el gobierno del estado, fueron otros factores que influyeron para que la empresa A pudiera abrir operaciones en México, con lo cual ha llegado a ser un centro i solución de problemas a sus clientes.

La empresa A, genera más de 2,500 empleos en México, cuenta además con programas de emprendimiento para sus ejecutivos, impartidos por personal especializado y por altos directivos de la institución. Programas que se ajustan hacia el fomento del emprendimiento corporativo, 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 apertu-

ra de información, en todas las oficinas que conforman el conglomerado y en todos los niveles de la organización.

La transformación de su modelo de negocios en México ha sido gradual, ya que 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 para controlar sus operaciones administrativas en toda América y algunos países europeos y se dedicó a vender su marca. Aprovechando la experiencia ganada en Guadalajara, 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 Guadalajara, México, ya no manufacturan, ahora diseñan nuevas soluciones y supervisan que el desarrollo de productos siga 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. En tanto, con la ganancia de empleo y el nuevo centro global de negocios, su plantilla creció hasta los actuales 2,500 puestos.

### Empresa B

Es líder en ofrecer servicios y soluciones de manufactura EMS (*Electronics Manufacture Services*), además de brindar calidad inmejorable y soporte a las OEMs o fabricantes de equipos originales para la industria de la comunicación, defensa, médica, aeroespacial, tecnología computacional y multimedia. 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, como una de sus fortalezas estratégicas, asimila el medio ambiente y se anticipa a los cambios a través de la elevada tecnología que utiliza en todos sus procesos.

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; “*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 –es posible insertar otras como módulos o celdas, donde realmente se encuentran los recursos de computación (memoria, microprocesador y dispositivos de entrada/salida); así como ensambles “*printed-circuit-board*” (PCB) o placas delgadas donde los chips y otros componentes electrónicos son colocados; así como servicios de post-manufactura y reparación de garantías.

## Empresa C

Es la institución de educación profesional privada de mayor prestigio en el país. Cuenta con programas presenciales y virtuales donde transmiten programas de reconocido prestigio a varios países de Latinoamérica. La empresa C, donde estudian mas de 100,000 alumnos, fue reconocida como una de las ocho empresas líderes a nivel mundial en el uso de la tecnología (2003), y primer lugar de reputación empresarial entre las universidades establecidas en México.

La empresa C es la tercera institución más grande del país y ha sido reconocida por mantener su liderazgo excepcional, destaca 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, así como alianzas con numerosas universidades prácticamente en todo el mundo.

## Escala para medición del comportamiento emprendedor

Para la medición del comportamiento emprendedor de los mandos medios, se adaptaron escalas previamente utilizadas para diferenciar comportamientos de emprendedores exitosos y no exitosos, basados en el descubrimiento y elaboración de 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).

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). Este factor forma parte del comportamiento descubridor de los mandos medios y es nombrado *factor creativo*. 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 requieren las necesidades del mercado.

El comportamiento que determina este factor creativo ya ha sido considerado en otros estudios. Así por ejemplo, Stevenson y Jarillo (1990) mencionan que la parte central del emprendimiento corporativo 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 y 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 recombinaciones 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, 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 2  
Ítems que corresponden al factor: creativo.

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

Fuente: Elaboración propia.

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 se le nombra factor de experiencia descubridora. Algunas investigaciones han mostrado que el conocimiento previo de eventos o actividades emprendedoras es una parte importante del proceso de 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 una plataforma de aportación de nuevas ideas (Corbett, 2005; Escorsa y Rodríguez, 2000).

Floyd y 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, con base en la atención y conocimiento especial que de una industria en particular se tiene, así como el conocimiento previo del mercado, a los problemas y ma-

neras 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 Uc-basaran *et al.* (2003).

Tabla 3  
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 de un problema específico.

Fuente: Elaboración propia.

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), y representa parte del comportamiento integrador de los mandos medios, nombrado para la presente investigación como factor de experiencia integradora. Hills *et al.* (1999) lo consideran 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 como experimentación activa, donde al asumir riesgos y ensayos, se logra la nueva oportunidad de manera tangible mediante la acción u operacionalización. Howell y Higgins (1990), Shane (1994) y Floyd y 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 4

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 marcado.

Fuente: Elaboración propia.

Usando escala Likert 1 a 7, trescientos ocho mandos medios evaluaron los 14 ítems que constituyen los tres factores descritos anteriormente (ver anexo 8).

El emprendimiento corporativo fue medido como el número de nuevas oportunidades o mejoras innovadoras que haya originado con éxito el mando medio (ya sea mando divisional o líder de equipo) durante los últimos cinco años, constituyendo de esta forma el resultado del emprendimiento corporativo.

La definición del emprendimiento corporativo de Kuratko *et al.* (2005), cubre la dimensión de los *Internal Corporate Venturing* (ICV), pero no manifiesta la parte de renovación estratégica que representa mejoras o cambios puestas en práctica por los mandos medios, de manera que a la definición se le adicionó el elemento de la renovación estratégica:

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

En adición, se tomaron en cuenta las consideraciones de Eckhardt y Shane (2003), quienes manifiestan que para el reconocimiento de nuevas oportunidades, es recomendable medir de manera longitudinal, como en los estudios longitudinales de Bower (1970) y Burgelman (1983), aunado al criterio de Ucbasaran *et al.* (2003), quienes establecen que los emprendedores deben tener experiencia de cinco años en eventos de carácter emprendedor, para medir el número de nuevas oportunidades exitosas a través del reconocimiento y elaboración de esas nuevas oportunidades.

De acuerdo con el criterio del comportamiento, el número de nuevas ideas generadas e implementadas puede causar menor grado de confusión por estar dirigidas al control interno de la organización (Hornsby, Kuratko *et al.*, 1999; Kuratko, Ireland *et al.*, 2005).

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

De acuerdo con los criterios del rol de los mandos medios de Floyd y Wooldridge (1992, 1997), que pueden tener diferentes comportamientos dentro de la 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 y 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* (lí-

deres de equipo) o administradores responsables de un nuevo proyecto (Oden, 1997), situados un nivel arriba de la línea de operadores (Huy, 2001).

Este libro toma en cuenta la definición de Dutton y Ashford (1993) y de Huy (2000), con la finalidad de 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), para distinguir con mayor facilidad los dos perfiles del comportamiento, ya sea hacia arriba (mando medio divisional o superior) o hacia abajo (mando medio líder de equipo 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 más de los mandos divisionales) y, de la experiencia específica (que se espera obtener más de los líderes de equipo), 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, con relación a su experiencia y su capacidad creadora, debido al constante desarrollo para introducir nuevos productos y servicios (Burgelman, 1994).

Además de considerar la capacidad innovadora y tecnológica de las empresas antes mencionadas A,B y C, 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 y Ashford, 1993). “Los *team leaders* o campeones de proyecto, orientados más hacia la implementación de nuevas oportunidades (Howell y Shea, 2005), se sitúan a un nivel arriba de la línea de operadores” (Huy 2001).

## Mandos medios en estudio

Los mandos medios divisionales y los campeones de equipo que contestaron la encuesta fueron en total 308 personas, 87 de los cuales son mandos medios divisionales y 221 líderes de equipo, según se presentan en la siguiente tabla con las tasas de respuesta para cada empresa:

Tabla 5  
Número de respuesta de  
mandos medios divisionales y *team leaders*.

Empresa	Mandos divisionales		Campeones de equipo		Total
	1 <sup>a</sup> oleada	2 <sup>a</sup> oleada	1 <sup>a</sup> oleada	2 <sup>a</sup> oleada	
A	17	8	52	21	98
B	18	11	65	16	110
C	26	7	46	21	100
Subtotal	61	26	163	58	
Total		87		221	308

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6  
Empresa A: Personal de plantilla = 2,500 personas.

	Mandos divisionales	Campeones de equipo	Mandos medios
Total	32	238	270
Muestra	25	73	98
Tasa respuesta	0.78	0.31	0.36

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7  
Empresa B: Personal de plantilla = 12,200 personas.

	Mandos divisionales	Campeones de equipo	Mandos medios
Total	54	365	419
Muestra	29	81	110
Tasa respuesta	0.54	0.22	0.26

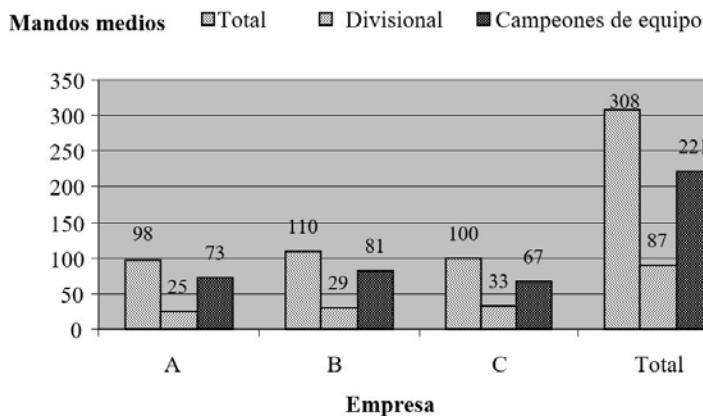
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8  
Empresa C: Personal de plantilla = 1,800 personas.

	Mandos divisionales	Campeones de equipo	Mandos medios
Total	39	86	125
Muestra	33	67	100
Tasa respuesta	0.85	0.78	0.80

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1  
Muestra de mandos medios.



Fuente: Elaboración propia.

## Análisis del comportamiento de los mandos medios

Los comportamientos de los mandos medios tanto divisionales como campeones de equipo, 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 y Wrigth, 2003).

A continuación, se presentan en la tabla 8 los descriptivos de las variables independientes y dependientes de la muestra total de mandos medios (MM), de los mandos divisionales (MD) y de los *team leaders* (TL). La tabla 9 muestra las correlaciones de las variables que intervienen en el modelo de investigación.

Tabla 9  
Muestra de mandos medios.

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
SecA	.3182	.46653	.2874	.45515	.3303	.47139
SecB	.3571	.47994	.3333	.47414	.3665	.48295

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10  
Correlación de Pearson significación bilateral. N = 308

	NumOport	SECAP	SecSAN	MM	Post	FExpInt	FCreat	FExpDesc
NumOport	1							
SecHP	.133(*)	1						
SecSAN	.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).

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9 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 campeones de equipo, excepto en el primer ítem del factor creativo: "disfruto pensar o visualizar en nuevas oportunidades". Este resultado es bastante consistente con otros estudios para individuos que son considerados 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).

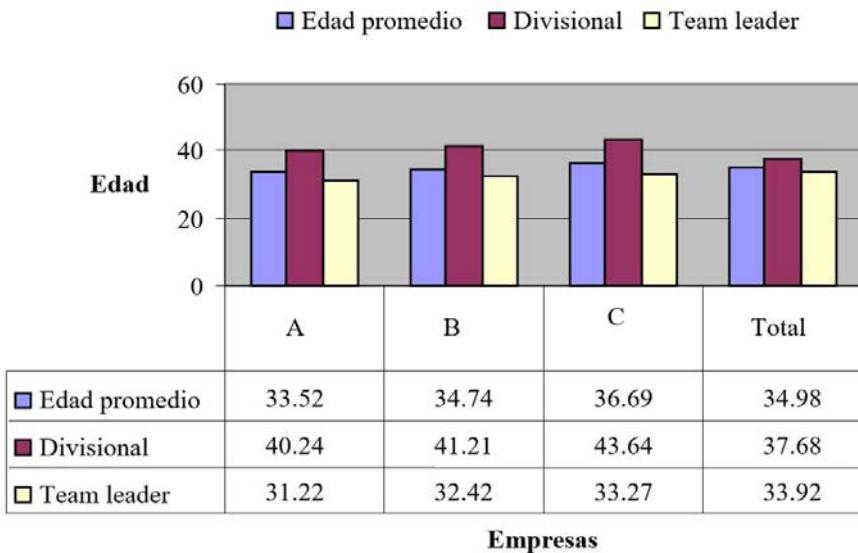
Se debe tener en cuenta que las tres empresas que representan la población de estudio donde laboran los mandos medios, fueron seleccionadas por su reconocida capacidad tecnológica e innovadora, con la finalidad de explorar que los mandos medios poseen comportamiento emprendedor a través de su capacidad 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 divisio-

nales, se encuentran por arriba de la media total, excepto como ya se mencionó, en el primer ítem del factor (Creat), mostrados en la tabla 9.

Por otro lado, los valores 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 el 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 estudio semejante 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 los gráficos 2 y 2a:

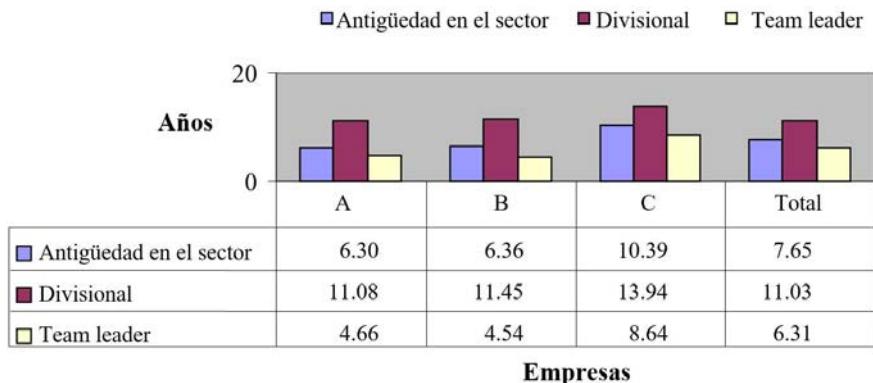
Gráfico 2  
Edad promedio mandos medios.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2a

Antigüedad promedio en la empresa de los mandos medios.



Fuente: Elaboración propia.

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 con 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, campeones de equipo 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* (emprendimiento corporativo), como es el caso del presente estudio y que tiende a incrementar el valor promedio de la variable dependiente (NumOp).

En la tabla 2 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 correlación que existe entre ellos pudiera deberse a la similitud de conceptos que evalúan estos factores, así como a la experiencia que poseen del mercado en que laboran, para reconocer y aprovechar nuevas oportunidades.

Otras variables de estudio importantes son las de control y se destacan las correlaciones de la variable *dummy* de estudios profesionales post: (estudios profesionales = 0, estudios de postgrado, maestría o doctorado = 1); con el factor descubridor de los mandos medios con base en la capacidad creativa, mayor en promedio para los mandos divisionales que para los campeones de equipo.

## Análisis de los factores

En el anexo 10 se muestra la matriz factorial y los tres factores que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios. La estimación máxima verosímil y rotación *promax*, permitió comprobar la estructura tridimensional que corresponde al conjunto de las variables independientes del comportamiento (FExpDesc, FCreat y FExpInt). Estos factores concuerdan con 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 2).

La siguiente tabla muestra la prueba 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  $c^2$ ) 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 11  
Prueba de bondad de ajuste de cada factor.

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

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de regresión múltiple

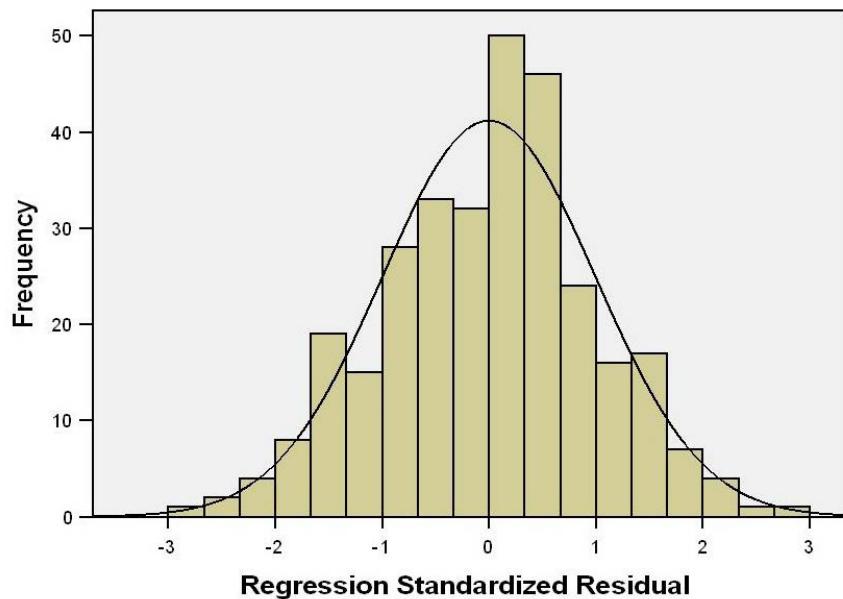
Se utilizó análisis de regresión múltiple para explicar el comportamiento descubridor de los mandos medios, conformado por el regresor de la experiencia descubridora y el regresor creativo; así como el comportamiento integrador, conformado por el regresor integrador o elaborador. Ambos representan efectos directos con la variable dependiente número de oportunidades o mejoras innovadoras.

La tipología de los mandos medios (MM), tanto divisionales (MD), como campeones de equipo (CE) (dummy MD = 1, CE = 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. 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.

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 estos no se aparten de los supuestos del modelo. En los siguientes gráficos se puede observar ausencia de indicios de posibles desviaciones:

Gráfico 3  
Histogram

Dependent variable: NumOport



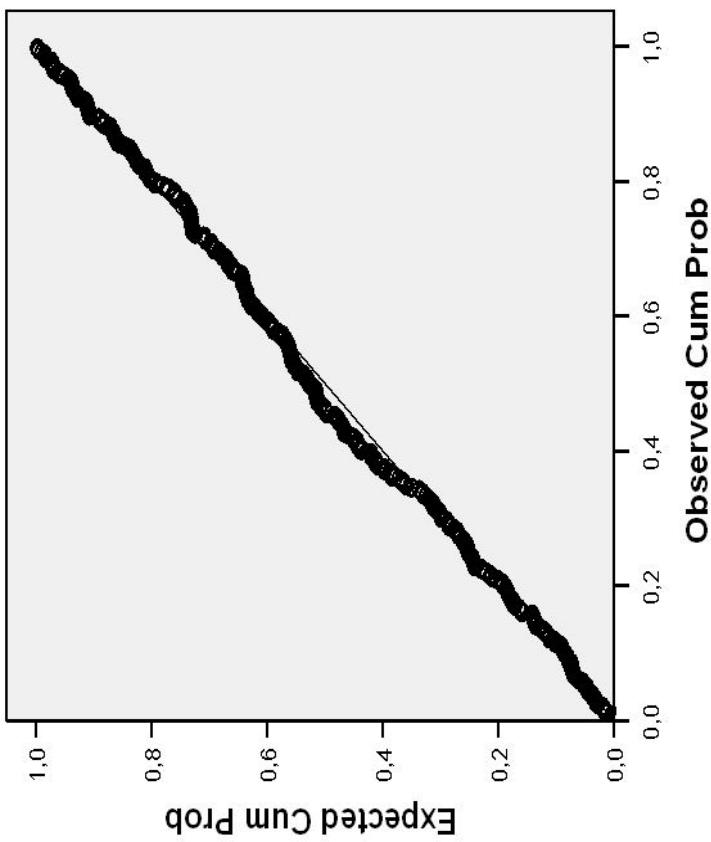
Mean = 1,37E- 15

Std. Dev. = 0,995

N = 308

Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

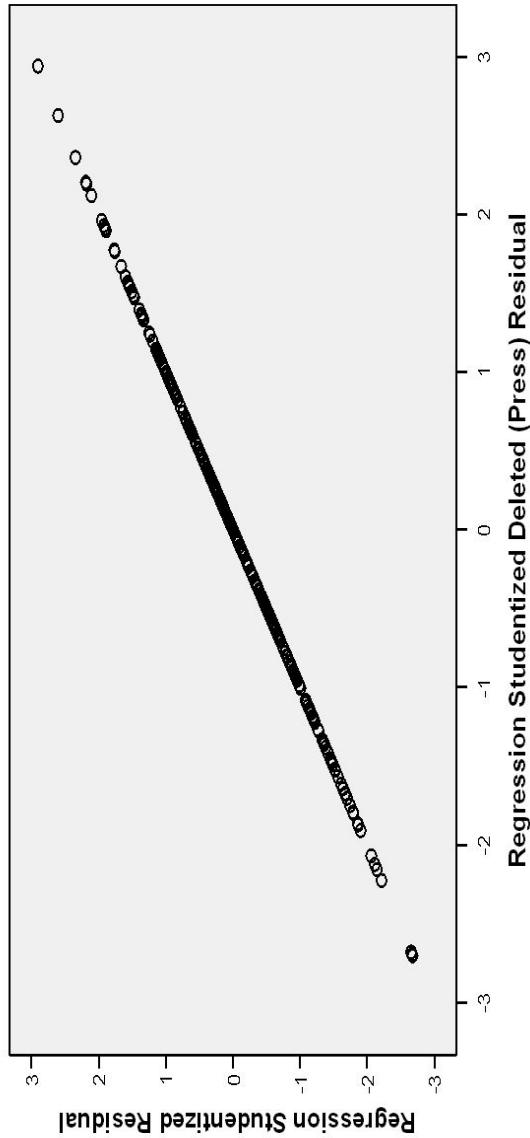
Gráfico 4  
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual.  
Dependent variable: NumOport



Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

Gráfico 5  
Scatterplot

Dependent variable: NumOport



Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

Según Cohen y Cohen (1983), en un modelo completo de regresión múltiple, donde también intervienen interacciones, se deben de tomar en cuenta los regresores del efecto directo, así como 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 más 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.

## Modelos de regresión

### Modelo 1. Básico (regresores de control)

$$\text{NumOp} = b_0 + b_1 \text{ MM} + b_2 \text{ Post} + b_3 \text{ SecHP} + \beta_4 \text{ SecSAN} + \text{error}$$

Más los supuestos habituales al término error \*

### Modelo 2. Regresores de efectos directos

$$\text{NumOp} = b_0 + b_1 \text{ MM} + b_2 \text{ Post} + b_3 \text{ SecHP} + \beta_4 \text{ SecSAN} + \beta_5 \text{ FExpInt} + \beta_6 \text{ FCreat} + \beta_7 \text{ FExpDesc} + \text{error}$$

Más los supuestos habituales al término error \*

### Modelo 3. Completo de regresión

$$\text{NumOp} = b_0 + b_1 \text{ MM} + b_2 \text{ Post} + b_3 \text{ SecHP} + \beta_4 \text{ SecSAN} + \beta_5 \text{ FExpInt} + \beta_6 \text{ FCreat} + \beta_7 \text{ FExpDesc} + \beta_8 \text{ MM*FexpInt} + \beta_9 \text{ MM*FCreat} + b_{10} \text{ MM*FExpDesc} + \text{error}$$

Más 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 (emprendimiento corporativo).
- 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 mandos medios.
- CE = 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.
- bi = 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 12 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 contrastados los tres regresores independientes del comportamiento por su bondad de ajuste; existe alta correlación y poca diferencia en los *clusters* que se forman entre ellos, mostrados en la matriz de correlaciones (ver anexo 11). 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, representada por la letra "T" y, su recíproco conocido como "FIV" que calcula el programa SPSS versión 16.0.

Se puede observar, que sólo 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, así como 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 y 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 campeones de equipo, 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 valor significativo de esta variable, probablemente debido a la presencia de factores del comportamiento emprendedor y de la 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 emprendimiento corporativo, 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, descrita en el capítulo anterior.

#### Modelo 1: Base (regresores de control).

Variable dependiente: NumOport

Modelo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	G1	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

Fuente: Elaboración propia.

#### Modelo 2: Regresores de efectos independientes.

Variable dependiente: NumOport

Modelo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	G1	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

Fuente: Elaboración propia.

## Modelo 3: Completo de regresión.

Variable dependiente: NumOport

Modelo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	G1	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&lt;0.05 | \*\* p&lt;0.01 | \*\*\* p&lt;0.001

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 se pueden 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 sí 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 12  
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 <sup>2</sup>	.063	.883	.886
Cambio R <sup>2</sup>	.051	.880	.884

\*p<0.05 | \*\* p<0.01 | \*\*\* p<0.001

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los coeficientes estandarizados de los regresores del comportamiento emprendedor y 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.

En cuanto a la presencia de multicolinealidad, tomando en cuenta el tamaño del efecto en los regresores del comportamiento emprendedor de los mandos medios, se procedió a hacer un análisis del modelo de regresión completo (modelo 3), con base en 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 campeones de equipo (CE). La tabla 13 manifiesta la comparación de los coeficientes estandarizados de los factores que determinan el compor-

tamiento emprendedor de los mandos medios. En negritas se puede observar mayor efecto por tipología de los mandos medios en el fomento del emprendimiento corporativo 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 13

Tamaños de los efectos de los regresores del comportamiento emprendedor de los mandos medios divisionales y de los *team leaders* en el fomento del emprendimiento corporativo.

MM	Cambio R <sup>2</sup>	FExpDesc	FCreat	FExpInt
MD	.881	.205*	.320*	.400*
CE	.884	.148*	.400*	.542*

\* Tamaño de efectos estandarizados  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia.

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 emprendimiento corporativo. 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 campeón de equipo (CE).

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 campeones de equipo 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, mayor para los mandos divisionales (MD) en cuanto a su experiencia descubridora FExpDesc (0.205 vs. 0.148) y, mayor en los campeones de equipo (CE) en cuanto a su experiencia integradora FExpInt (0.542 vs. 0.400). Es-

tas 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, se deba a la presencia de multicolinealidad.

Para percibir mejor el grado de significación con base en las diferencias de la variable dependiente por los grupos de individuos en esta investigación, se procedió a usar la prueba de Bonferroni con SPSS 16.0, ya que determina los valores significativos a nivel 0.05 o mejores a través de múltiples comparaciones de los grupos que intervienen. En el anexo 12 se muestran estas comparaciones, donde se puede apreciar la elevada significación de los factores del comportamiento emprendedor para el fomento del emprendimiento corporativo (FExpInt, FExpCreat y FExpDesc).

Por otra parte, con la finalidad de observar la introducción de las variables significativas, se procedió a usar el modelo de regresión de pasos sucesivos (*stepwise*), aún sabiendo que la presencia de multicolinealidad en algunos regresores probablemente distorsionaría sus resultados. Es importante aclarar que la introducción de cada uno de los regresores puede ser distorsionada, ya que estos tienden a elevar los errores estándar, sesgar el valor estimado y, por consiguiente, no pueden detectar valores significativos (Cohen y 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 a 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 tablas 14 y 15.

Tabla 14  
Regresión simple de los mandos medios  
y de los regresores que manifiestan multicolinealidad.

Factor	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 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
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

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, 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). 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 emprendimiento corporativo, de acuerdo con el 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 y 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 tra-

vés de los mandos medios (anexo 5), la importancia del comportamiento de los mandos medios en la interacción con la alta gerencia para operar y definir acciones emprendedoras, y en cómo los mandos medios adaptan e integran conocimiento, que impulse proactivamente alguna forma de innovación.

Tabla 15  
Regresión de pasos sucesivos (*stepwise*).

Variable dependiente: NumOport

Factores	Modelo	gl	B std	t	R <sup>2</sup>	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

Fuente: Elaboración propia.

En la regresión de pasos sucesivos (*stepwise*) de la tabla anterior, se puede apreciar que la multicolinealidad en los regresores independientes del comportamiento FExpDesc, FCreat y FExpInt, disminuye en sus valores VIF. 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 tabla 16, 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 sólo 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 este resultado significativo, debe ser no rechazado.

Tabla 16

Comparación de tamaños de los efectos estandarizados de los regresores en regresión simple, modelo completo 3 y, regresión múltiple *stepwise*, en el fomento del emprendimiento corporativo. Variable dependiente: NumOport

Factores	Modelo	gl	b std	Cambio R <sup>2</sup>	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

Fuente: Elaboración propia.

## 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 campeones de equipo, 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 emprendimiento corporativo.

La tabla anterior, 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 y 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.

## VARIABLES DE CONTROL

Otros regresores que pueden influir en el fomento del emprendimiento corporativo de la muestra 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.
- 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 emprendimiento corporativo, según el sector de actividad empresarial de las organizaciones que participan en la muestra anteriormente mencionada: (A .253 p< 0.001 y B .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 emprendimiento corporativo, 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 emprendimiento corporativo (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.

## Consecuencias del comportamiento emprendedor de los mandos medios

Al hacer el análisis del modelo general de regresión, donde intervienen los regresores del modelo de investigación, se obtienen las siguientes consecuencias:

- Influencia positiva del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del emprendimiento corporativo.
- Influencia positiva del comportamiento descubridor de los mandos medios tanto por su experiencia descubridora, como por su creatividad en el fomento del emprendimiento corporativo.
- Experiencia descubridora (FExpDesc):

Tamaño del efecto estandarizado = 0.151 p<0.001

- Creatividad (FCreat):

Tamaño del efecto estandarizado = 0.416 p<0.001

- Influencia positiva del comportamiento integrador de los mandos

- medios en el fomento del emprendimiento corporativo.

- Comportamiento integrador (FExpInt):

Tamaño del efecto estandarizado = 0.541 p<0.001

De acuerdo con el modelo, existe diferencia en la tipología de los mandos medios debido al siguiente resultado en el tamaño del efecto del regresor *dummy* (mandos divisionales = 1, campeones de equipo = 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 emprendimiento corporativo, debido probablemente al efecto de la multicolinealidad.

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

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 FIV = 2.516

Sí 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 FIV = 3.093 p<0.05

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

$$F_{\text{ExpInt}} .014 \text{ VIF} = 3.350$$

Pese a 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 campeones de equipo) que participaron en el estudio manifiestan una fuerte relación en el fomento del emprendimiento corporativo.



## Capítulo IV

### Conclusiones, limitaciones y futuros estudios

**E**n este capítulo se presentan las principales conclusiones del estudio y se extraen algunas implicaciones teóricas para el mundo académico, y prácticas para el mundo de la empresa. Finalmente, se presentan algunos futuros estudios que se podrían impulsar a partir del presente libro.



## Conclusiones

Primeramente, se observa en los resultados una clara relación entre el comportamiento emprendedor de los mandos medios y el fomento del emprendimiento corporativo, dentro de las empresas de vanguardia tecnológica e innovadora que determinan la población de estudio. Esta conclusión coincide y viene a reforzar los resultados obtenidos en otros trabajos realizados que han encontrado que el comportamiento emprendedor de los mandos medios influye en el éxito del emprendimiento corporativo (Antonic y Hisrich, 2001; Kuratko *et al.*, 2005; Corbett, 2007).

En segunda instancia, se encontró relación entre la influencia del comportamiento descubridor y creativo de los mandos medios en el emprendimiento corporativo de las empresas de la muestra. Lo anterior viene a mostrar la importancia de las actividades que realizan los mandos medios que influyen "hacia arriba" de la organización, aportando ideas divergentes que pueden generar nuevos proyectos (Floyd y Wooldridge, 1992, 1997).

En tercer lugar se encuentra la relación entre el comportamiento integrador de los mandos medios en el emprendimiento corporativo 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 y 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 (emprendimiento corporativo).

Estos tres puntos coinciden con otras investigaciones que han llevado a cabo estudios sobre el emprendimiento corporativo en empresas de vanguardia tecnológica (Bower, 1970; Burgelman, 1983). Aunque se trata de una muestra de organizaciones en una economía emergente, donde se combinan instituciones educativas –como una universidad privada– y corporaciones transnacionales de prestigio innovador y fomento tecnológico. En estas organizaciones se pone de manifiesto el rol del mando medio como cam-

peón emprendedor que, a través del estímulo de su creatividad, produce e integra nuevas oportunidades, influyendo en el fomento del emprendimiento corporativo.

Como cuarto punto, no se ha encontrado relación entre las diferentes tipologías de mandos medios con el fomento del emprendimiento corporativo. 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 campeones de equipo).

En quinta posición, no se han encontrado efectos moderadores de los mandos medios en la influencia del comportamiento emprendedor (experiencia descubridora, creativa, integradora) en el fomento del emprendimiento corporativo. 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 y Wooldridge, 1992, 1997; Corbett, 2005, 2007)– se manifiesta mayormente 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 y Wooldridge, 1992, 1997; Corbett, 2005, 2007) y se manifiestan con mayor frecuencia en los campeones de equipo. Sin embargo, 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 campeones de equipo, lo que concuerda con los estudios de Floyd y Wooldridge (1992), Amabile, *et al* (1996a), Csikszentmihalyi (1997), Corbett, (2005, 2007), y Busenitz y Barney (1997).

Finalmente, en relación con las variables de control, el sector de actividad económica de las empresas estudiadas influye en el fomento del emprendimiento corporativo, 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 secto-

rial, probablemente debido al efecto de la multicolinealidad. Por otra parte, se ha encontrado que la variable de control sobre estudios superiores de los mandos medios en las empresas analizadas, tienen influencia en el fomento del emprendimiento corporativo, siendo los mandos medios divisionales los de mayor educación a nivel posgrado.

## Limitaciones del estudio

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.

Con base en las relaciones observadas entre dimensiones específicas de nuestro cuestionario, en un momento dado y considerando la muestra concreta de tres empresas (A, B y C), se han efectuado inferencias y conclusiones sobre constructos tales como emprendimiento corporativo, experiencia descubridora, factor creativo y experiencia integradora, cuya validez puede, en general, estar en entredicho.

Al tratarse 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 nuevas cuestiones:

1. ¿Hasta qué 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?

2. ¿Hasta qué nivel se tienen 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 han acumulado evidencias en la línea de otros investigadores (Hills *et al.*, 1999, Ucbsaran *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.
- 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 las pruebas utilizados para detectar diferencias genuinas, es decir, derivada de lo que se conoce como “baja potencia de las pruebas estadísticas”, 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 ( $n = 308$ ) –como se menciona más adelante en la validez del constructo–, así como 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 *standard errors* de los estimadores estarían sesgados negativamente, aumentando el riesgo de error tipo I, y, en consecuencia, observando demasiados efectos significativos. Lo mismo ocurriría si la presencia de anomalías condujese a distribuciones anormales.

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, conduce a análogas consecuencias. Asimismo, al llevar a cabo múltiples pruebas 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 qué es y qué 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 sólo 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 de las entidades abstractas: emprendimiento corporativo, experiencia descubridora, factor creativo y experiencia integradora, 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 el 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.

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 y Bagozzi, 2000; Batista y Coenders, 2000); puesto que los fenómenos estudiados eran latentes, complejos, con muchos aspectos, que obedecían a múltiples causas y estaban frecuentemente medidos con error, nos hemos 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.

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.

Cuarto y último, una vez evaluados los anteriores tipos de validez, debemos plantearnos hasta qué punto estas 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 su importancia en el papel de los mandos medios (como emprendedores).

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, entre otros, han estado aleato-

riamente seleccionados. Esto es habitual en estudios de este tipo, 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 sólo momento y a partir del mismo método, se presenta siempre un efecto adicional que pone en tela de juicio la validez contractual mencionada como *common method variance* (CMV) (Podsakoff y 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 relacionarse 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), el emprendimiento corporativo fue evaluado 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.

Aemás, debido al uso de cuestionarios para medir el comportamiento en las organizaciones, es posible considerar los efectos que pueda ocasionar la “deseabilidad social”, y se pueda cuestionar la validez del instrumento de medición del comportamiento (Thomas y 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 y 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 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 anteriores recogerá necesariamente el efecto de la deseabilidad social y cualquier otro tipo de reactividad frente al acopio de información y, por tanto, puede conducir a no observar el grado de relación que en realidad debería haber. Para reducir estas amenazas, fue necesario el escrupuloso respeto a la confidencialidad y el anonimato.

## Implicaciones teóricas y prácticas

El estudio confirma la relevancia de los mandos medios en el fomento del emprendimiento corporativo (Burgelman 1983, Howell y 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 campeones de equipo, y su posible influencia desigual en el emprendimiento corporativo (Floyd y Woolridge, 1997, 1999; Day, 1994).

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

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 y Barney (1997), Floyd y Wooldridge (1997), y recientemente los estudios de Corbett (2005; 2007), Forbes (2005), Lumpkin y Lichtenstein (2005), Ucbasaran *et al.* (2001, 2003, 2004) y Hansen *et al.* (2006).

Las empresas que deseen fomentar el emprendimiento corporativo deben dar la importancia debida a los mandos medios, pues estos 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 emprendimiento corporativo.

Por otra parte, en un proceso de fomento del emprendimiento corporativo, puede ser relevante determinar los roles diversos que tienen que desarrollar los mandos divisionales y los campeones de equipo. Adicionalmente, la experiencia de los administradores tiene un 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 podría 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.

Al respecto, 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 emprendimiento corporativo.

Se recomienda explorar 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 emprendimiento corporativo (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 campeones de equipo, durante la identificación e implementación de nuevas oportunidades.

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

# Referencias

- Abdel-Hamid, T. K., Sengupta, K., y Swett, C. (1999). The impact of goals on software project management: An experimental investigation. *MIS Quarterly*, 23(4), 531-555.
- Ahsan, M.M., Akhtr, B.N. y Rahman, S.K. (2019). Dynamic Capability and Firm Performance: Mediating Role of Learning Orientation, Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship: A Case Study Of Sme's Of Pakistan Journal of Managerial Sciences, Volume XIII, Number 3, p119-128. 10p.
- 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., y 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., y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154.
- Ames, M., y Runco, M. A. (2005). Predicting Entrepreneurship from Ideation and Divergent Thinking. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 311-315.
- Amorós J. E., Planellas, M. y 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., y Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495.

## REFERENCIAS

- Ardichvili, A., Cardozo, R., y 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. y Cullen, J. B. (1993). Administrative Reorganization and Configuration Context: The Contingent Effects of Age, Size and Change in Size. *Academy of Management Journal*. 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 than 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., y Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421.
- Bartlett, A. C., y 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 and 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 Clínica (Barc)* 2004; 122 (Supl 1): 21-7.
- Batista-Foguet, J.M., Coenders, G. (2000). *Modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid La Muralla-Esperides.
- Battaza, P. A. y Barboza R. A. (2018). Strategy as practice and the role of middle manager in organizations: the future of the field. *Administrative UFSM, Santa María*, v. 11, número 4, p. 1125-1145.
- 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 doctoral. Barcelona: ESADE, 2008 IV.
- Bisbe, J., Batista-Foguet J. M., Chenhall R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of con-

- ceptual misspecification. *Accounting Organizations and Society*, 32(7-9): 789-820.
- Blalock, H. M. (1964). *Causal 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.
- Buick, F., Blackman, D., y Johnson, S. (2018) Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 77, no. 2, pp. 222-235.
- 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.
- Burgelman, R. A. y Siege, R. E. (2008). Cutting the strategy diamond in high-technology ventures. *California Management Review*. Vol.50, No.3 spring 2008
- Burrow, P. (2004). Architects of the info age. *Business Week*, Issue 3876, p22.
- Buzenits, L., Shepherd, D. A., Nelson, T. et. al. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future opportunities. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
- Buzenits, L. W., y Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Cambell, D. (1985). *Take the road to creativity and get off your dead end*. Greensboro, North Carolina, USA: Centre for Creative Leadership.
- Cardona, M. (2017). Entrepreneurial orientation, assessment and management of projects and impact in corporate entrepreneurship: intention to action. *Journal of Economic Literature*.
- Chakrabarti, A. K. (1974) The role of champion in product innovation. *California Management Review*, Winter 74, Vol. 17 Issue 2, p58-62, 5p.
- Chakrabarti, A. K., y Hauschild, J. (1989). The division of labor in innovation management. *R. and D. Manage* (19), 161-171.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press: Cambridge, M.A.

## REFERENCIAS

- Chandler, G., y Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349.
- Chen, J. y Nadkarni, S. (2017) It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership and corporate entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 62(1) 31-66.
- Chen, C. C., Greene, P. G., y Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Choi, Y. R. y 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. y 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 and 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. y 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'Avenni, G. R. y 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., y Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top managers. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Eckhart, J. T., y 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 Magranà, 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.
- Fayollea, A., Bassob, O., y Boucharda, V. (2010). Three levels of culture and firms entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22, Nos. 7-8, November-December 2010, 707-730.
- Fiet, J. O., Gupta, M., y Zurada, J. (2004). Evaluating the wealth creating potential of venture ideas. *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College.
- Floyd, S. W., y Wooldridge, 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., y Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal*, 13, 53-168.
- Floyd, S. W., y Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W., y Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influences and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34:3 (May 1997).
- Floyd, S. W., y 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., y 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., y Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705.

## REFERENCIAS

- Gaglio, C. M. (2004). The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries (book). *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 328-329.
- Gaglio, C. M., y Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95.
- García, C. E., Rialp, A. C. y Rialp, C. J. (2007). Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y crecimiento de la empresa. *Ministro de la Industria, Turismo y Comercio*. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.
- García, R., y 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 and Practice*, 13(4), 47-68.
- Geisler, E. (1993). Middle managers as internal corporate entrepreneurs. *Interfaces*, 23:6 November-December.
- Geisler, E. (1999). Harnessing the value of experience in the knowledge-drawn firm. *Business Horizons / May-June*.
- Ginsberg, A., y 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*. 4<sup>a</sup> edición. México: McGraw-Hill, Interamericana.
- Guth, W., y 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.
- Granados-Ruiz, F., Llanos-Reynoso L. F. (2019). Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*. Estudios Gerenciales vol. 35, N° 151, 2019, 135-144.
- Hannan, M. (1976). Venturing corporations - Think small to stay strong. *Harvard Business Review*, 54, 139-148.
- Hansen, D. J., Hills, G. E. y 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, 5<sup>th</sup> edition. Prentice Hall, Uppersaddle River, N. J.
- Hills, G. E., y Shrader, R. C. (1998). Successful entrepreneurs' insights into opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College.
- Hills, G. E., Shrader, R. C., y Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., y 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.
- Holmeno, M. D., y Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs? How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management*, 2016 Vol. 27, No. 12, 1332-1345.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Vol. 24, pp. 9): Blackwell Publishing Limited.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253.
- Howell, J. M., Shea, C. M., y Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing and validating a measure of Champion Behavior. *Journal of Business Venturing*.
- Howell, J. M. y Higgins C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, Jun 90, Vol. 35 Issue 2, p317-330, 14p.
- Huff, J. Huff, A. y Thomas, H. (1992). Strategy renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*. 13: 55-75.
- Husain, J., Rahman, W. S., Fayaz, A. S. (2016). Market orientation and performance: The interaction effect of entrepreneurial orientation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 2016, Vol. 10 (2), 388-403.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle manager. *Harvard Business Review* 79(8): 72-79.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., y Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963.

## REFERENCIAS

- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings*, L1-L6.
- Islam, M. U y Ali, M. A. (2017). Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers strategic involvement. *Serbian Journal of Management* 12 (1) 29-40.
- Jennings, D. F., y 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. y 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.
- Kanter, R. M. (2012). Enriching the ecosystem. *Harvard Business Review*. March 2012.
- 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., y 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., y Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, 21(4), 1143-1191.
- Kickul, J., y Gundry, L. K. (2000). Transforming the entrepreneurial landscape: Emergent innovative behaviors in Internet firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 3(1), 23.
- Kickul, J., y 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 Organizations Profit*. Chicago: University of Chicago Press.

- Klavans, R., Shanley, M., y 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., y Goldsby, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77-89.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., y Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G., et. al. (2000) Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts (hardcover). *Harvard Business School Press Books*, Oct2000, p1, 272p.
- Lisowska, R. (2018). Application of IT tools in managing small and medium sized enterprises in the context of creating entrepreneurial orientation. *Acta Sci. Pol. Oeconomia* 17 (4), 105–113.
- Lumpkin, G. T., y 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., y Shrader, R. C. (2003). Opportunity recognition. In H. P. Welsch (ed.), *Entrepreneurship: The Way Ahead*. New York: Routledge.
- Lumpkin, G. T., y Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(4), 451-472.
- Low, M. B. y McMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 139-161.
- MacMillan, I., y Block, Z. (1993). *Corporate Venturing. Create New Business Within the Firm*. Harvad Business School Press.
- Marchisioa, G., Mazzolab, P., Sciasciab, S., Miles, M y Astrachan J. (2010). Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members G. *Entrepreneurship and Regional Development* Vol. 22, Nos. 3-4, May-July 2010, 349-377.
- McCann, L., Hassard, J., y Morris J. (2004). Middle managers, the new organizational ideology and corporate restructuring: Comparing Ja-

## REFERENCIAS

- panese and Anglo-American management systems. *Competition and Change* Vol.8, No. 1, 27-44. March.
- Miller, A. y Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate venturing. *Journal of Business Venturing*. 1, 87-105.
- Miles, M. y 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. (2001). *Introduction to Linear Regression Analysis*. Third Edition. Jhon Wiley and Sons, Inc.
- Moorman, R. H. y 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.
- Mustafa, M., Richards, J., y Ramos H. (2013). High performance human resource practices and corporate entrepreneurship: The mediating effect of middle managers knowledge collecting and donating behaviour. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 2, 17-36, 2013.
- Naffziger, J., Hornsby, J. S., y Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29-39.
- Nonaka, I. y 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 entrepreneurship*. Wesport CT: Geernwood publishing group, Inc.
- O'Connor, G. y 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., y Robbins, D. K. (1997). Effects of managers entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12, 147-160.
- Perry-Smith, J. E. y Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dinamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Peterson, R., y Berger, D. (1971). Entrepreneurship in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.

- Parl, U., Koyte, R., y Nasi, S. (2016). Examining middle managers mediating role in Management Control Sistem Implementation. *Global Challenges of Management Control and Reporting*. nr 441.
- 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. y 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., 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). *Corporte 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, Prentince Hall.
- Shalley, C. E., Zhou, J., y 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., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P, y Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 11-27.

## REFERENCIAS

- Sharma, S. Durand, R. M. y Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderation Variables. *Journal of Marketing Research*. Aug 1981, 18 p. 291.
- Shaver, K. G., y 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 and 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., y Pretz, J. E. (2004). A propulsion model of creative leadership. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 145-153.
- Stevenson, H. y Gumpert, D. (1985). The heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Vol. 63, No.2, pp. 85-94.
- Stevenson, H. H., y Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Stopford, J. M., y Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Svejenova, S., Mazza, C. y 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., y 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, D. F., Stevenson, H. H. y Bygrave, W. D. (1987). Opportunity recognition: The core of entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 109-123). Wellesley, MA: Babson College.
- Thomas, K. W. y 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 and Practice*, 25(4), 57.

- Ucbasaran, D., Westhead, P., y Wright, M. (2004). Human capital-based determinants of opportunity identification. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., y 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.
- Wang, S., Liu, Y., Shalley, C. E. (2018). Idiosyncratic deals and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Human Resource Management*. 2018; 57:1443-1453.
- Way, S. A., Simons, T., Leroy, H. y Tuleja, E. A. (2018). What is in it for Me? Middle manager behavioral integrity and performance. *Journal of Business Ethics* (2018) 150:765-777.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., y 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., y Wright, M. (2005b). Experience and cognition. *International Small Business Journal*, 23(1), 72-98.
- Yuanyuan, W., Zhenzhong, M., Milo, W.S. (2018). Developing new capability: middle managers' role in corporate entrepreneurship. *European Business Review*. 2018, Vol. 30 Issue 4, p470-493. 24p.
- 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. y Jennings, D.F. (1999). Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 169-189.
- Zahra, S. A., y 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.



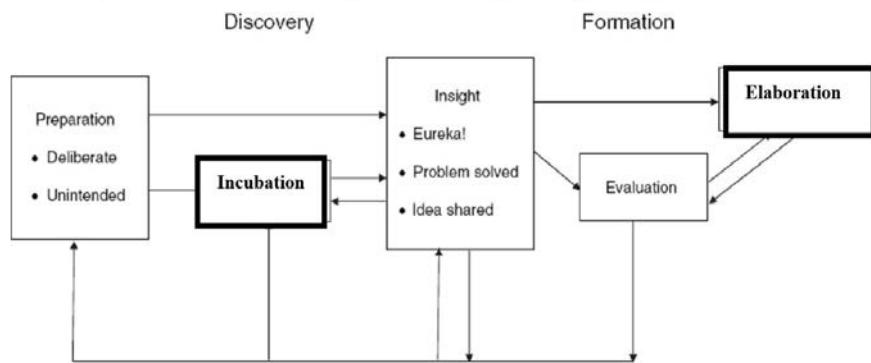
# Anexos

## CAPÍTULO I

### Anexo 1

Modelo de reconocimiento de oportunidades basado en el proceso creativo.

Creativity-based Model of Entrepreneurial Opportunity Recognition\*



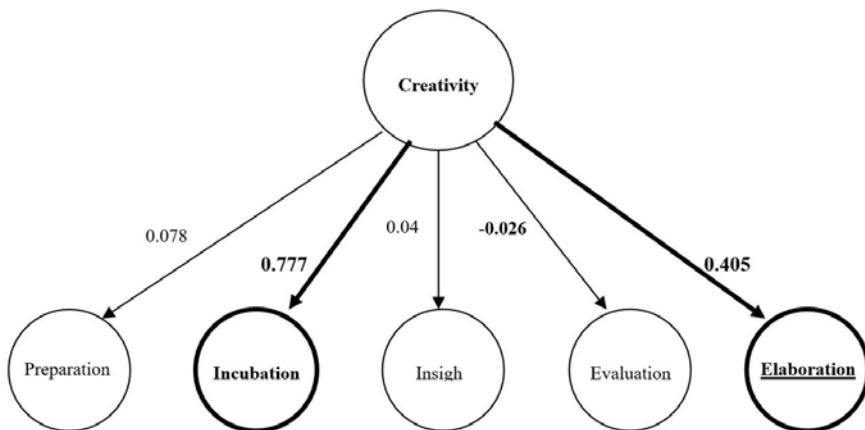
\*Based on Lumpkin, Hills, & Shrader, 2004; Hills, Shrader, & Lumpkin, 1999.

Fuente: Hills *et al.* (1999) y Lumpkin *et al.* (2003).

## Anexo 2

Modelo de creatividad en el reconocimiento de oportunidades.

**Creative SEM Model**

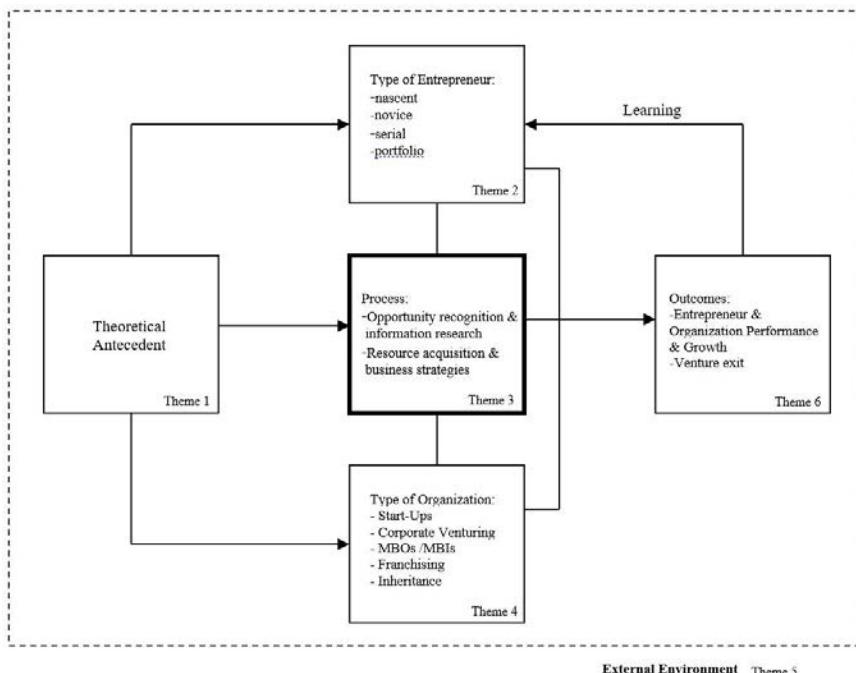


Numbers represent standardized loadings. Bold indicates at the p<0.05

Fuente: Hansen, Hills y Lumpkin (2006).

### Anexo 3

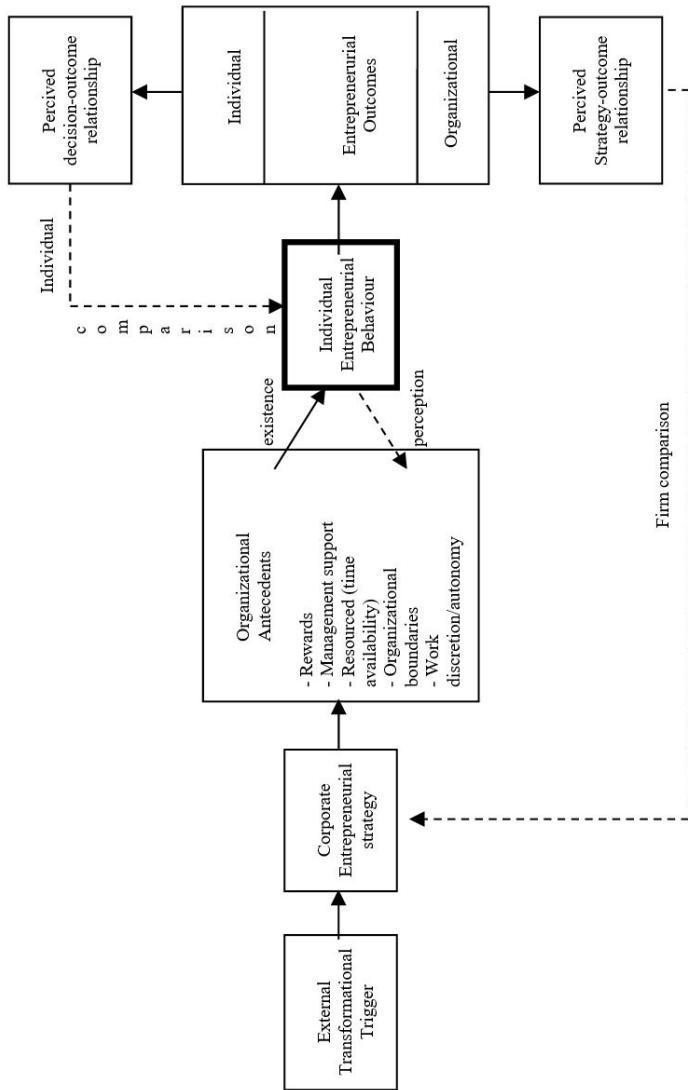
The focus of entrepreneurship research.



Fuente: Ucbasaran, *et al*, (2001).

#### Anexo 4

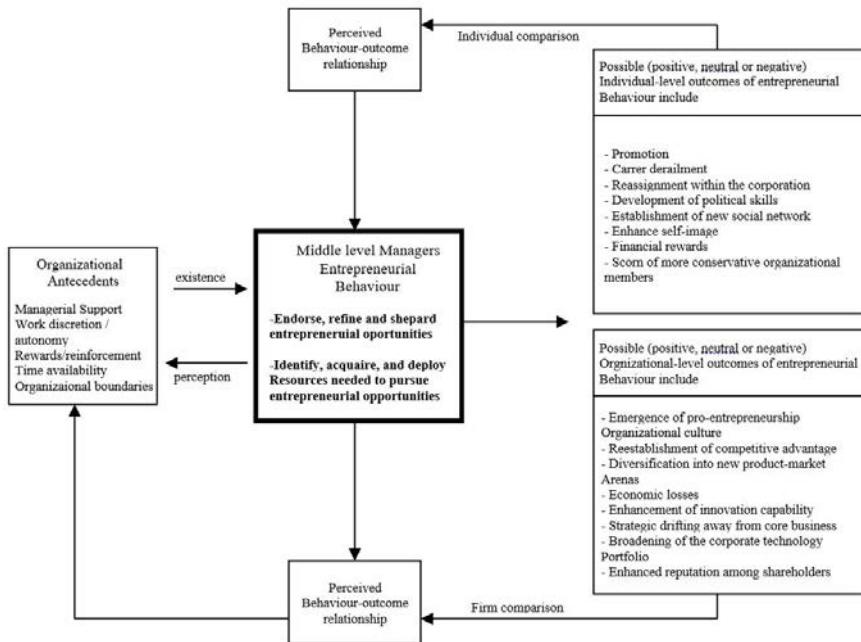
A model for sustained corporate entrepreneurial strategy.



Fuente: Kuratko, Hornsby *et al.* (2004).

## Anexo 5

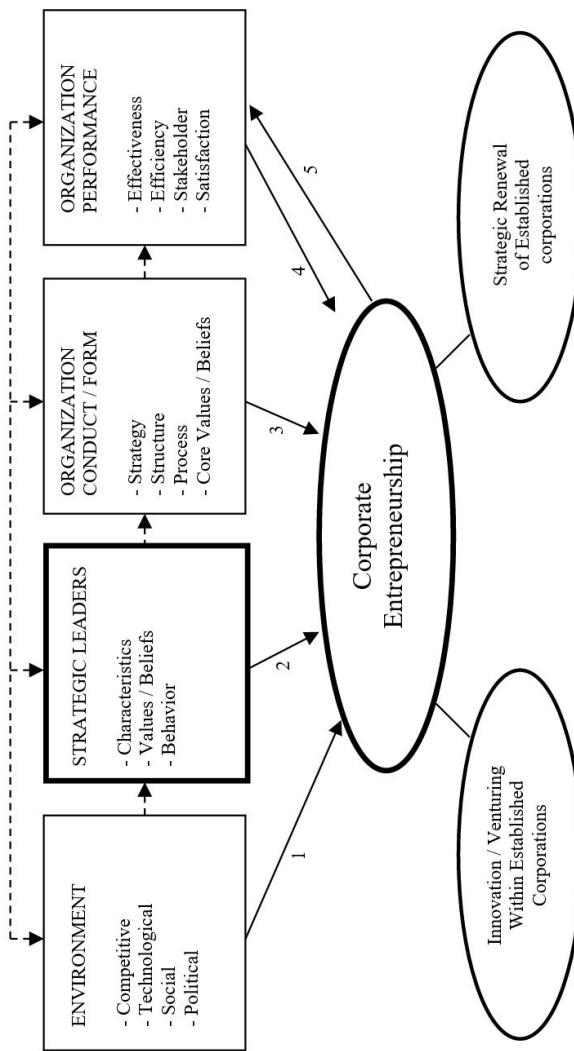
A model of middle level managers' entrepreneurial behavior.



Fuente: Kuratko, Ireland *et al.* (2005).

## Anexo 6

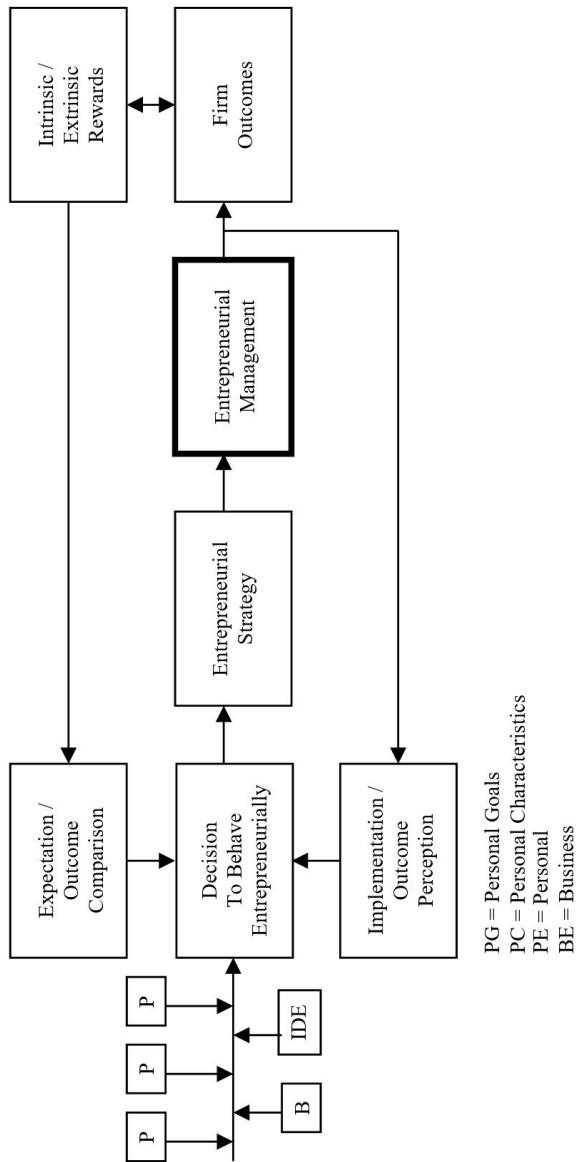
Modelo de formación del emprendimiento corporativo en la empresa.



Fuente: Guth y Ginsberg (1990).

## Anexo 7

### A model of entrepreneurial motivation.



Fuente: Naffziger, Hornsby *et al.* (1994).

## CAPÍTULO III

### Anexo 8 Encuesta

#### Empresas A y B

#### Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos intermedios en el desempeño de nuevas oportunidades o proyectos

La presente encuesta determina la influencia que tiene el comportamiento emprendedor de los administradores de Sanmina SCI 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.

#### 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

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.

### 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.

## 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.

1. Es importante que la identificación de una nueva oportunidad represente un concepto que pueda ser desarrollado con tiempo suficiente.

1  2  3  4  5  6  7

2. Mis nuevas oportunidades son tecnológicamente factibles de realizarse.

1  2  3  4  5  6  7

3. Disfruto pensar o visualizar en nuevas oportunidades.

1  2  3  4  5  6  7

4. Las nuevas oportunidades surgen a menudo a través de la solución a un problema específico.

1  2  3  4  5  6  7

5. La retroalimentación de los clientes permite hacer grandes cambios de las nuevas oportunidades.

1  2  3  4  5  6  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

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.

#### Datos Generales

Masculino  Femenino  Edad \_\_\_\_.

Puesto: \_\_\_\_\_ División: DACS  DIA   
DEM  DAE  Informática  Otra

Marca tus estudios que has realizado.

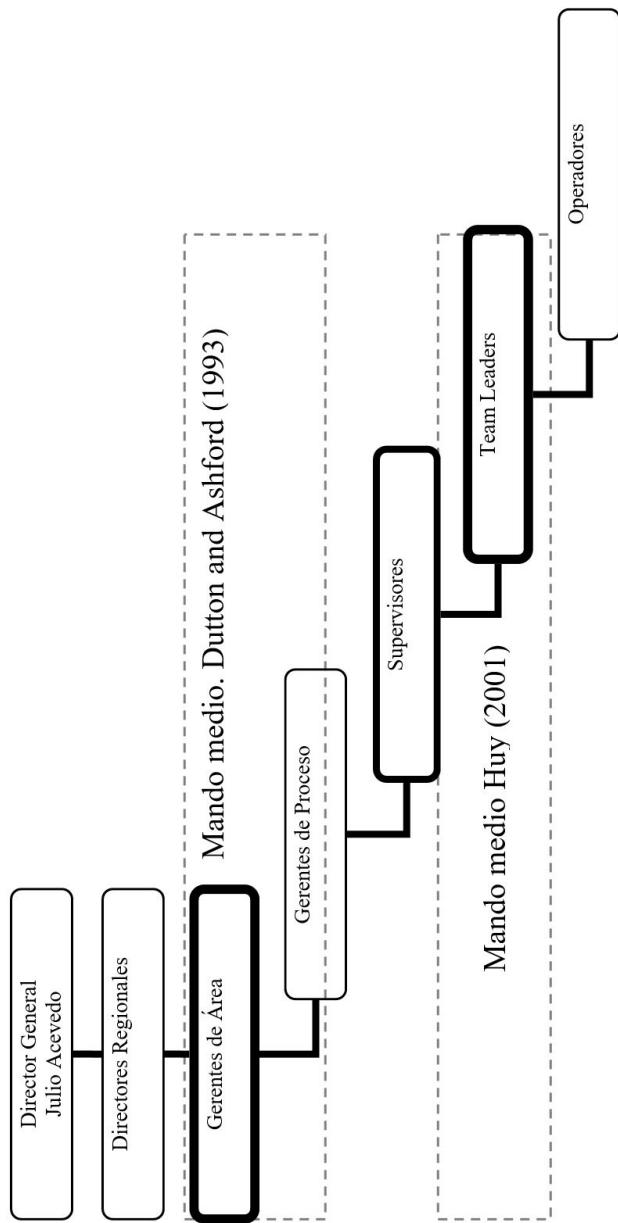
- ( 1 )  Professional. Ingeniería
- ( 2 )  Maestría. Ingeniería
- ( 3 )  Doctorado. \_\_\_\_\_.

Años trabajando en el Tec: \_\_\_\_ Años. Años trabajando en otras empresas:\_\_\_\_ Años

\*Nuevas oportunidades, contexto organizacional y contexto individual, igual que la encuesta de las empresas A y B.

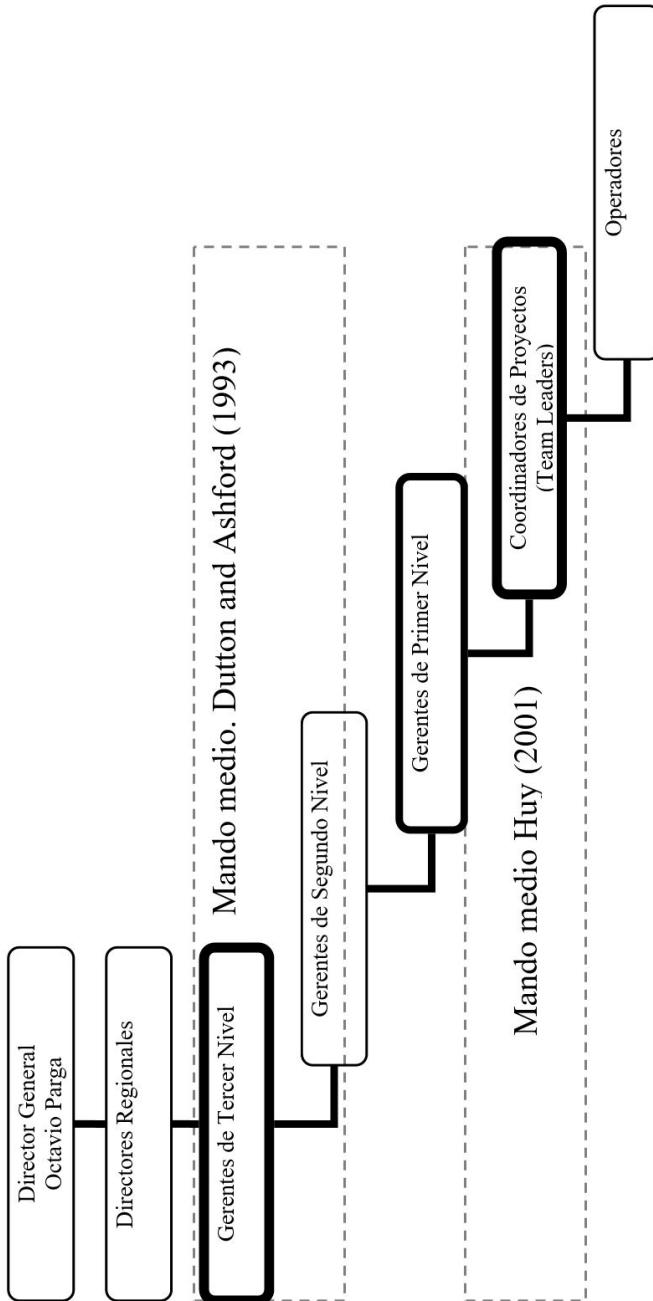
## Anexo 9

Nombre y estructura de puestos directivos de empresa A.



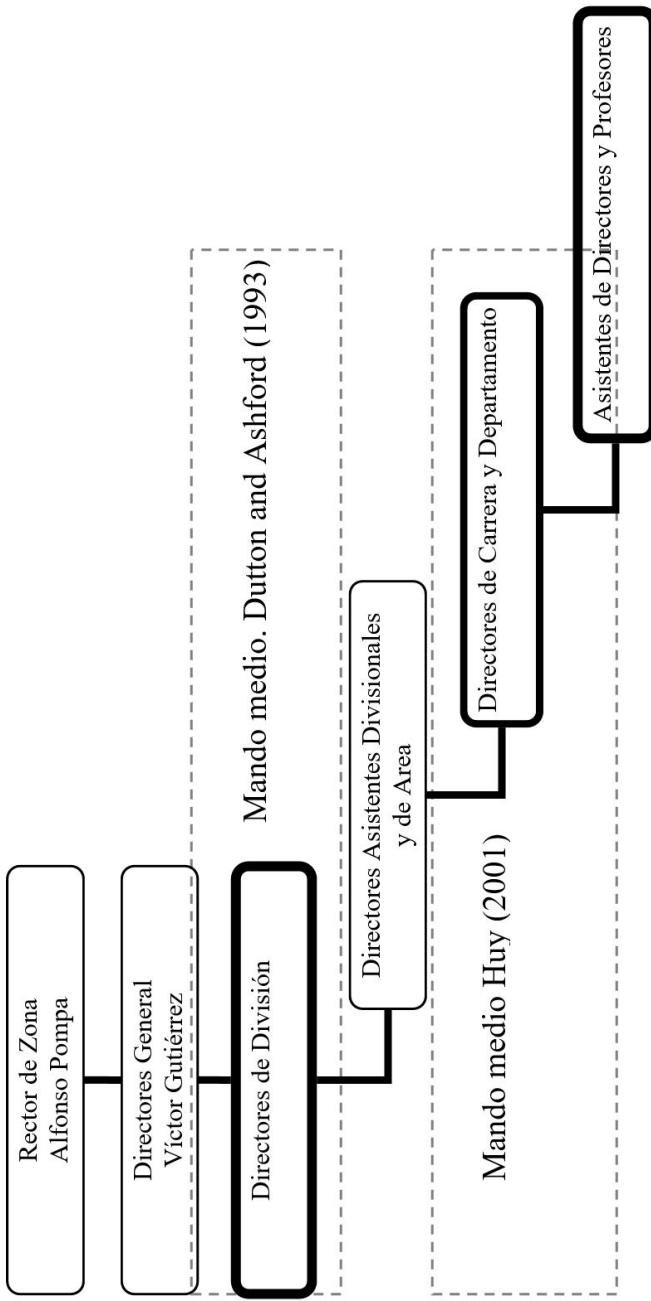
Fuente: Elaboración propia.

Nombre y estructura de puestos directivos empresa B.



Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE Y ESTRUCTURA DE PUESTOS DIRECTIVOS DE EMPRESA C.



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 10

### Análisis factorial

Total variance explained.

Component	Initial eigenvalues			Extraction sums of squared loadings		
	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.

Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

Matriz de configuración.<sup>a</sup>

	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.

<sup>a</sup> La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

# Anexo 11

## Matriz de correlaciones de Pearson

	EuCon1	EuCon2	EuCon3	EuCon4	EuCon5	Creat	Creat2	Creat3	Creat4	ExpAcum1	ExpAcum2	ExpAcum3	ExpAcum4	ExpAcum5
EuCon1	Pearson Correlation	1	.44***	.47***	.394**	.451**	.313**	.205**	.358**	.409**	.326**	.189	.216*	.226**
	Sig. (2-tailed)	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.264*
EuCon2	Pearson Correlation		1	.545**	.482***	.426**	.306**	.373**	.548**	.466**	.293**	.284**	.303**	.329**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.290**
EuCon3	Pearson Correlation			1	.545**	.470***	.510***	.304**	.306**	.510**	.447**	.393**	.307**	.285**
	Sig. (2-tailed)			.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308
EuCon4	Pearson Correlation				1	.482***	.510***	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308
	Sig. (2-tailed)				.308	.308	.308	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EuCon5	Pearson Correlation					1	.482***	.510***	.308	.308	.308	.308	.308	.308
	Sig. (2-tailed)					.308	.308	.308	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Creat1	Pearson Correlation						1	.364**	.318**	.1	.388**	.413**	.367**	.276**
	Sig. (2-tailed)						.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308	.308
Creat2	Pearson Correlation							1	.471***	.164**	.464**	.447**	.427**	.327**
	Sig. (2-tailed)							.308	.308	.000	.000	.000	.000	.000
Creat3	Pearson Correlation								1	.306**	.308**	.308**	.308**	.308**
	Sig. (2-tailed)								.308	.000	.000	.000	.000	.000
ExpAcum1	Pearson Correlation									1	.397**	.418**	.320**	.251**
	Sig. (2-tailed)									.308	.000	.000	.000	.000
ExpAcum2	Pearson Correlation										1	.377**	.347**	.341**
	Sig. (2-tailed)										.308	.000	.000	.000
ExpAcum3	Pearson Correlation											1	.415**	.407**
	Sig. (2-tailed)											.308	.000	.000
ExpAcum4	Pearson Correlation												1	.323**
	Sig. (2-tailed)												.308	.180**
ExpAcum5	Pearson Correlation													1
	Sig. (2-tailed)													.001

\*\*. Correlation is significant at the .001 level (2-tailed).

Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

## Anexo 12

### Factors reliability

#### Scale: FExpDesc

Case processing summary

		N	%
Cases	Valid	308	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	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 <sup>a</sup>	0	,0
	Total	308	100,0

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

## ANEXOS

### 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 <sup>a</sup>	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

Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

## Anexo 13

### Regresiones múltiples

#### Modelo 1 Base

#### Variables de control

Model summary<sup>b</sup>

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 <sup>a</sup>	,063	,051	,98290	,063	5,125	4	303	,001	1,967

<sup>a</sup> Predictors: (Constant), Post, SecSAN, MM, SecHP.

<sup>b</sup> Dependent variable: NumOport.

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,805	4	4,951	5,125	,001 <sup>a</sup>
	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<sup>b</sup>

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 <sup>a</sup>	,883	,881	,34859	,883	324,567	7	300	,000	1,887

<sup>a</sup> Predictors: (Constant), Post, SecSAN, MM, SecHP.<sup>b</sup> Dependent variable: NumOport.ANOVA<sup>b</sup>

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

<sup>a</sup> Predictors: (Constant), Post, SecSAN, MM, SecHP.<sup>b</sup> Dependent variable: NumOport.

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

<sup>a</sup> Dependent variable: NumOport.

### Modelo 3 Completo de regresión

Variables de control, regresores directos del comportamiento emprendedor e interacciones

#### Model summary<sup>b</sup>

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

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

ANEXOS

ANOVA<sup>b</sup>

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

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

<sup>b</sup> Dependent variable: NumOport.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,416	,053		83,211	,000		
	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

<sup>a</sup> Dependent variable: NumOport.

Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

## Anexo 14

### Regresión de pasos sucesivos

Coeficientes<sup>a</sup>

Model		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	4.539	.028	.871	160.574	.000	1.000	1.000
	FExpInt	.879	.028		31.047	.000		
2	(Constante)	4.539	.021	.604	211.511	.000	.590	1.694
	FExpInt	.610	.028		21.796	.000		
	FCreat	.421	.028		15.031	.000		
3	(Constante)	4.539	.020	.543	225.759	.000	.523	1.912
	FExpInt	.548	.028		19.674	.000		
	FCreat	.363	.028		13.137	.000		
	FExpDesc	.171	.026		6.593	.000		
4	(Constante)	4.465	.034	.539	129.726	.000	.521	1.918
	FExpInt	.544	.028		19.690	.000		
	FCreat	.380	.028		13.514	.000		
	FExpDesc	.164	.026		6.313	.009		
	Post	.113	.043		2.628	.000		
5	(Constante)	4.464	.034	.541	130.926	.000	.521	1.919
	FExpInt	.545	.027		19.935	.000		
	FCreat	.416	.031		13.420	.000		
	FExpDesc	.161	.026		6.260	.000		
	Post	.120	.043		2.811	.005		
	MM x Fcreat	-.114	.043		-2.640	.009		

<sup>a</sup> Variable dependiente: NumOport.

## ANEXOS

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.871a	.759	.758	.49608
2	.928b	.861	.861	.37662
3	.937c	.878	.878	.35285
4	.939d	.880	.880	.34947
5	.940e	.844	.882	.34608

<sup>a</sup> Variables predictoras: (Constante), FExpInt.

<sup>b</sup> Variables predictoras: (Constante), FExpInt, FCreat.

<sup>c</sup> Variables predictoras: (Constante), FExpInt, FCreat, FExpDesc.

<sup>d</sup> Variables predictoras: (Constante), FExpInt, FCreat, FExpDesc, Post.

<sup>e</sup> Variables predictoras: (Constante), FExpInt, FCreat, FExpDesc, Post, MM x Fcreat.

Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

### Anexo 15 Pruebas de Bonferroni

#### Tests of between-subjects effects (FExpInt)

Dependent variable: NumOport

Source	Type I Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	291,232 <sup>a</sup>	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			

<sup>a</sup> R Squared = ,932 (Adjusted R Squared = ,775).

## Tests of between-subjects effects (FCreat)

Dependent variable: NumOport

Source	Type I Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	265,182 <sup>a</sup>	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			

<sup>a</sup> R Squared = ,848 (Adjusted R Squared = ,709).

## Tests of between-subjects effects (FExpDesc)

Dependent variable: NumOport

Source	Type I Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	272,782 <sup>a</sup>	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			

<sup>a</sup> R Squared = ,873 (Adjusted R Squared = ,585).

ANEXOS

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 <sup>a</sup>	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			

<sup>a</sup> R Squared = ,248 (Adjusted R Squared = ,005).

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 <sup>a</sup>	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			

<sup>a</sup> R Squared = ,233 (Adjusted R Squared = ,058).

## 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 <sup>a</sup>	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			

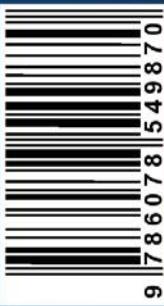
<sup>a</sup> R Squared = ,249 (Adjusted R Squared = -,024).

Fuente: Datos obtenidos de la muestra de estudio con el programa computacional SPSS 16.0.

*El comportamiento de los mandos medios para el fomento del emprendimiento corporativo mexicano* de Carlos Daniel López Preciado, fue editado en la Dirección General de Publicaciones de la Universidad de Colima, avenida Universidad 333, Colima, Colima, México, <http://www.ucol.mx>. La edición digital se terminó en diciembre de 2020. En la composición tipográfica se utilizó la familia ITC Veljovic Book. Programa Editorial: Daniel Peláez Carmona. Gestión administrativa: Inés Sandoval Venegas. Corrección: Eréndira Cortés Ventura. Diseño: Lizeth Maricruz Vazquez Viera. Cuidado de la edición: Eréndira Cortés Ventura.

Esta obra pretende contribuir a la comprensión del emprendimiento corporativo, tomando en cuenta la creatividad y la experiencia de los mandos medios como elementos esenciales para innovar dentro de las organizaciones. Algunos autores manifiestan la relevancia que tienen estos dos factores para reconocer y explotar nuevas oportunidades del comportamiento emprendedor de los mandos medios y resulte efectivo el fenómeno del emprendimiento. En este sentido, es importante clasificar los mandos medios para una adecuada comunicación, negociación e implementación de la estrategia, así como explicar por qué algunas empresas tienen un enfoque emprendedor con mayor beneficio práctico en el mundo empresarial.

ISBN 978-607-8549-87-0



UNIVERSIDAD DE COLIMA