

ASAMBLEA ANUAL DE CLADEA 2006
Groupe Sup de Co Montpellier
Montpellier, Francia

**América Latina y Unión Europea:
Oportunidades y Desafíos**

IV COLOQUIO PREDOCTORAL

**ORGANIZADORES : UNIVERSIDAD ESAN
UNIVERSIDAD DE CHILE**

Influencia del Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Desempeño del Corporate Venturing

**By
Carlos Daniel López Preciado
Ph. D. Candidate**

**Doctorado en Management Sciences
ESADE, España**

**Advisors:
Marcel Planellas Aran, Ph.D.**

Influencia del Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Desempeño del Corporate Venturing.

Contenido

1.	Introducción.....	1
2.	El Corporate Venturing.....	3
3.	Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Corporate Venturing.....	5
4.	Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Emprendimiento.....	4
5.	Desempeño del Nuevo Concepto en el Corporate Venturing.....	5
6.	Modelo General Teórico.....	6
7.	Pregunta de Investigación.....	7
8.	Variables Independientes asociadas con el Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Desempeño de Nuevas Oportunidadess.....	14
8.1	Creatividad.....	17
8.1.1	Creatividad Descubridora.....	17
8.1.2	Creatividad Formadora.....	18
8.2	Experiencia.....	18
8.2.1	Experiencia Acumulada.....	20
8.2.2	Experiencia Concreta.....	21
9.	Hipótesis General.....	21
10.	Modelo de Investigación.....	22
10.1	Hipótesis Específicas: Creatividad y Experiencia.....	23
11.	Variables de Control.....	25
11.1	Características Demográficas.....	25
11.2	Contexto Organizacional.....	25
12.	Diseño de la Metodología.....	26
12.1	Metodología Cuantitativa.....	26
12.1	Selección de la población.....	28
12.2	Selección de la muestra.....	29
12.3	Justificaciones de la población y muestra.....	30
12.4	Metodología Cualitativa.....	31
13.	Referencias.....	32
14.	Anexo 1 Encuesta.....	37
15.	Anexo 2 Entrevista.....	42

Influencia del Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Desempeño del Corporate Venturing.

1. Introducción.

Tomando como base el fenómeno del emprendimiento en el descubrimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades dentro de una empresa existente, se plantea que la experiencia y la creatividad de los mandos intermedios, estén asociadas con el desempeño exitoso de las nuevas oportunidades, medido por la alta gerencia como el desempeño de nuevos conceptos de negocio para ser implementados, al contestar la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué Influencia tiene el Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Desempeño del Corporate Venturing?

Varias publicaciones a nivel organizacional, procesal e individual, se han efectuado para explicar el éxito de nuevas oportunidades, convergiendo como atención especial en la innovación para la creación, evaluación e implementación de nuevos proyectos dentro de una empresa existente, siendo el comportamiento emprendedor de los mandos medios, elemento influyente para descubrir y aprovechar las nuevas oportunidades, que requiere investigación empírica formal según lo sugieren estudios recientes de Howell, Shea, & Higgins (2005), Kuratko, Hornsby, & Goldsby (2004) y Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005).

Para manifestar que el comportamiento emprendedor de los mandos medios está asociado con el fenómeno del emprendimiento, se toman en cuenta los modelos de Barringer and Bluedorn (1999) y Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005), donde el comportamiento emprendedor es elemento central para el éxito de un proyecto emprendedor, a través del reconocimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades de acuerdo al siguiente objetivo de investigación:

Identificar el grado de influencia que tiene el comportamiento de los mandos medios para el desempeño de nuevos productos en el fenómeno del emprendimiento.

Esta investigación podría contribuir en el área del Corporate Venturing en los siguientes rubros:

- Comprensión del comportamiento y perfil de los mandos medios que producen e implementan ideas exitosas, no solo prestar atención que los mandos medios saben correr, sino que están preparados para ganar una carrera.
- Reconocimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades por parte de los mandos medios.
- Clarificación de la visión de mercado y acción operacional que poseen los mandos medios, es decir, el perfil del Intrapreneur: Mando Medio que tenga pensamiento y visión estratégica al Identificar oportunidades exitosas en el mercado y Campeón de Proyecto que aprovecha los recursos para hacer tangible la nueva oportunidad.
- Conocimiento de las áreas involucradas hacia la innovación por los mandos medios dentro de una empresa de vanguardia tecnológica.

El alcance de esta propuesta contempla teoría del Corporate Venturing para explicar el comportamiento emprendedor de los mandos medios en el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades, debido a la creatividad y experiencia como elementos de interacción entre la organización y recursos que efectúan los mandos

medios, para visualizar y hacer tangibles las necesidades innovadoras acordes a las características y capacidades de la empresa.

Los estudios y recomendaciones científicas sugieren que este tipo de investigaciones sea llevado a cabo en corporaciones de desarrollo y vanguardia tecnológica, que asegure la existencia de apoyo organizacional y satisfacción laboral,¹ como elementos consistentes y robustos relacionados con el Comportamiento Emprendedor y el éxito del Corporate Entrepreneurship en diferentes ambientes, sectores y culturas.

Dentro de las limitantes en esta investigación se contemplan las siguientes:

1) La población de estudio son las organizaciones de vanguardia tecnológica, con la finalidad de demostrar que la creatividad y experiencia de los mandos medios, determinan el comportamiento emprendedor en el fenómeno del emprendimiento, de tal forma que resultados altos del desempeño de nuevos productos para este tipo de organizaciones, podría significar resultados bajos para otras empresas con menor cultura o contexto emprendedor, requiriendo futuras investigaciones para clarificar la función del tamaño y giro de la empresa en el estudio del comportamiento emprendedor de los mandos medios.

2) La metodología seleccionada para esta investigación es cuantitativa debido a los instrumentos validados que han sido estudiados para medir la creatividad y experiencia en emprendedores exitosos, no obstante, se considera de ser necesario, continuar con metodología cualitativa para razonar en la experiencia, ya que no existe evidencia considerable relacionada con esta área y el comportamiento emprendedor en los mandos medios.

3) La mayoría de los estudios relacionados con el comportamiento emprendedor, han tomado como unidad de análisis a los emprendedores que han dirigido o fundado una empresa y no a los mandos medios.

2. El Corporate Venturing.

El Corporate Venturing se ha desarrollado de manera importante durante los últimos veinticinco años, teniendo su origen en los años setentas por estudios orientados hacia la renovación estratégica (Hannan, 1976; Peterson & Berger, 1971; Quinn, 1979), incluyendo actividades emprendedoras en empresas constituidas en forma de productos y procesos innovadores (Alterowitz, 1988; Burgelman, 1984; Guth & Ginsberg, 1990; Jennings & Young, 1990).

En los 90s, el Corporate Venturing se ha enfocado principalmente al desarrollo de la innovación (Baden-Fuller, 1995), destacando entre otros aspectos, el valor del comportamiento de administradores. Zhara & O'Neil (1998) argumentan la interacción de factores externos e internos como activadores importantes para responder a cambios de manera creativa e innovadora por parte de los administradores de una gran empresa. Barringer and Bluedorn (1999) mencionan la relevancia del actuar de la misma manera en cualquier tamaño de empresa para que sean competitivas, situación que concuerda con los estudios de Antonic and Hisrich (2001) quienes definen al Intrapreneurship como el fenómeno del emprendimiento dentro de una empresa existente, no importando el tamaño de la misma, ni el tipo de innovación que se efectúe.

¹ Se toman en cuenta las variables de control: Contexto Organizacional y Características Demográficas de los mandos medios, de acuerdo a estudios que han demostrado desde los 90's consistencia de estas variables en relación con el éxito del Corporate Venturing por autoridades en ésta área de estudio. Ver en anexo la encuesta: Apartado Contexto Organizacional.

Guth and Ginsberg (1990) proponen una definición del Corporate Entrepreneurship ampliamente aceptada, que involucra la innovación en dos grandes áreas:

- 1) Formación de nuevos negocios y,
- 2) Transformaciones mediante renovación estratégica

El siguiente esquema muestra la interconexión secuenciada de las áreas que alimentan al Corporate Entrepreneurship para lograr el desempeño organizacional, donde el liderazgo estratégico, características, creencias y comportamientos que manifiestan los ejecutivos en una empresa, representan componentes esenciales para el logro del desempeño organizacional (Guth & Ginsberg, 1990).

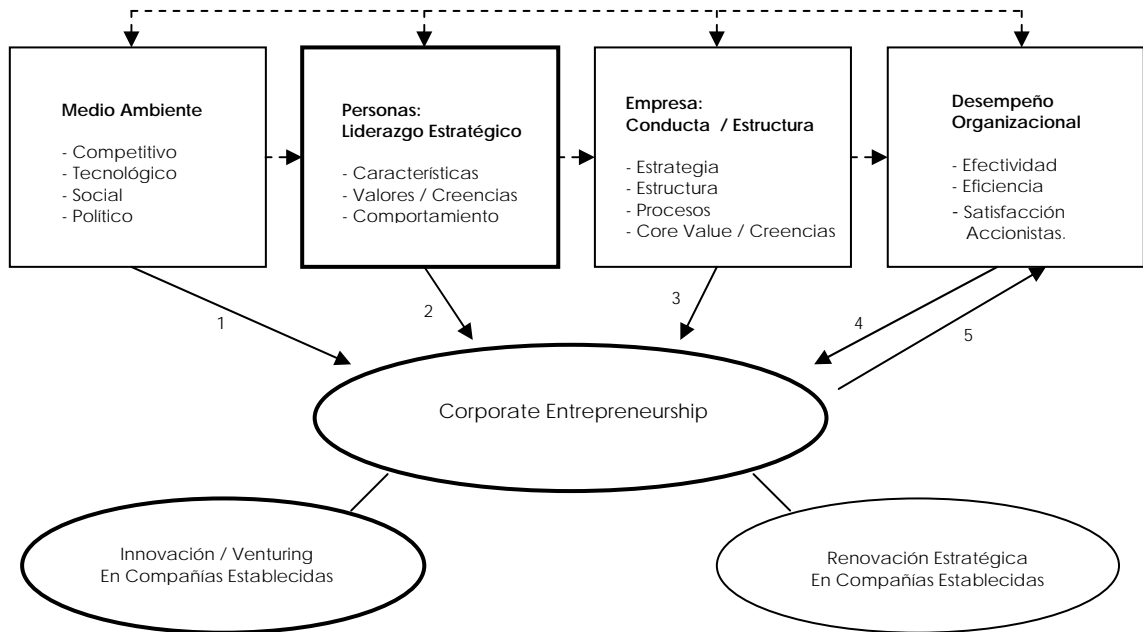


Figura 1: Áreas de Estudio del Corporate Entrepreneurship.

Fuente: (Guth & Ginsberg, 1990)

Sharma & Chrisman (1999), clarifican el dominio de las áreas que estudia el Corporate Entrepreneurship, proponiendo la innovación como elemento central y clasificando al Corporate Venturing en dos tipos de innovaciones: Externas a la empresa (External Corporate Venturing) y, en diferentes tipos de innovaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa (Internal Corporate Venturing). Esta última clasificación concuerda con estudios de (Barringer & Bluedorn, 1999; Burgelman, 1983; Damanpour, 1991; Floyd & Woolridge, 1999; Floyd & Lane, 2000; Ginsberg & Hay, 1994; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Howell et al., 2005; Ireland, Kuratko, & Covin, 2003; Kanter, 1982; Keller, 1986; Klavans, Shanley, & Evan, 1985; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005; Miller & Camp, 1985; Oden, 1997; Shane & Venkataraman, 2000; Shaver & Scott, 1991; Stopford & Baden-Fuller, 1994).

Esta propuesta tomará en cuenta el Corporate Venturing como nuevos conceptos, proyectos o productos originados por los mandos medios dentro de una empresa existente (Internal Corporate Venturing). En la siguiente figura, se puede apreciar de manera jerárquica las áreas de estudios relacionadas con el Corporate Venturing.

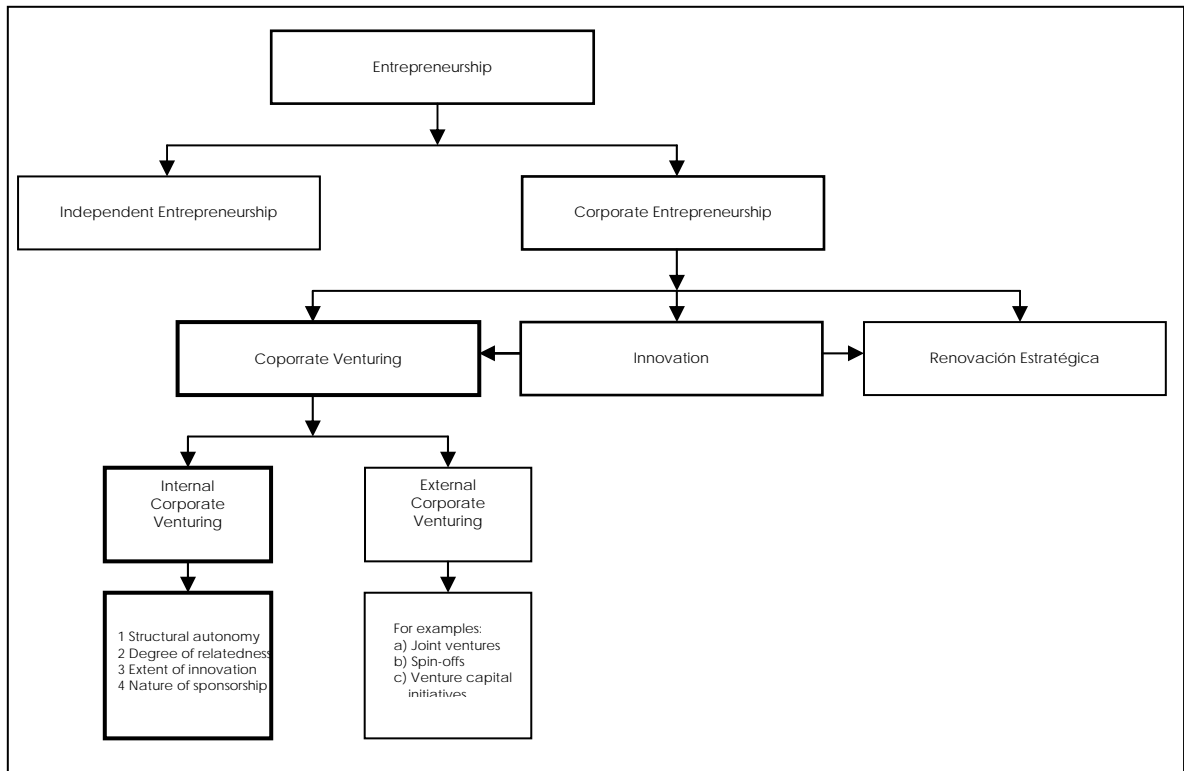


Figura 2: Terminología Jerárquica en el Corporate Entrepreneurship

Fuente: (Sharma & Chrisman, 1999)

3. Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Corporate Venturing.

El Corporate Venturing es una vía fructífera para estudiar y comprender los resultados de innovaciones a través del comportamiento emprendedor de los Intrapreneurs, mandos medios o campeones de proyectos, destacando la importancia de realizar investigaciones empíricas que enfatizan el desempeño de nuevas oportunidades o conceptos de negocio dentro de una empresa existente (Burgelman, 1983; Hornsby et al., 2002; Howell et al., 2005; Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003; R. Duane Ireland et al., 2003; Klavans et al., 1985; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005; Pinchot, 1985).

Para que los mandos medios manifiesten su comportamiento emprendedor, se debe considerar el apoyo de la alta directiva como función primordial que garantice llevar a cabo la medición con éxito del comportamiento en un contexto de cultura emprendedora (Floyd & Wooldrige, 1997; Guth & Ginsberg, 1990; Hornsby, Kuratko, & Montagno, 1999; Hornsby et al., 2002; Kanter, 1982; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005; Zahra, 1991). En este sentido, la comprensión del rol de los mandos medios por todos los miembros de la empresa, se hace de manera evidente a través de procesos asociados con la innovación, de tal forma que favorecer conducta autónoma, asumir riesgo y permitir equivocaciones, facilita el comportamiento emprendedor de los mandos medios, aunados a la estructura organizacional y sistemas de recompensa apropiadas para actividades emprendedoras (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Burgelman, 1983, 1984; Hornsby et al., 2002; R Duane Ireland et al., 2003; Kuratko et al., 2004).

De igual manera, se debe tener comunicación efectiva entre superiores y subordinados para obtener soluciones creativas e innovadoras (Chen, Greene, & Crick, 1998; Kickul & Gundry, 2000; Pearce, Kramer, & Robbins, 1997). En este ámbito, el comportamiento emprendedor puede ser observable a través de la creatividad y darse a conocer a todos los empleados (Amabile, 1997; Kickul & Gundry, 2002; Lumpkin & Lichtenstein, 2005). Cuando una organización posee la capacidad emprendedora, se incrementa la creatividad e innovación, así como el reconocimiento de nuevas oportunidades (Kao, 1997; Koen, 2000).

Bartlett and Ghoshal (1997), Burgelman (1983) y Floyd and Lane (2000), enfatizan el comportamiento innovador de los administradores a través de numerosas conductas, por ejemplo, el ser perseverantes en sus iniciativas emprendedoras, trabajo en equipo y alianzas con personas adecuadas para la nueva oportunidad, entre otros comportamientos, estudios que concuerdan con resultados de Howell, Shea et al (2005), quienes validan un instrumento para medir el comportamiento emprendedor de los mandos medios por tres factores del comportamiento ², estos roles favorecen el desempeño de nuevas oportunidades y pueden clarificar el perfil y actuación de los mandos medios de acuerdo a su orientación estratégica y orientación controladora (Floyd & Wooldrige, 1994; Floyd & Wooldrige, 1997; Floyd & Lane, 2000), considerando que la mezcla de ambos perfiles, conforman el mando medio con orientación emprendedora.

A través de publicaciones teóricas y empíricas, Kuratko, Ireland et al. (2005) sugieren que el comportamiento emprendedor de los mandos medios es relacionado con el proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades, si bien estos conceptos pueden ser técnicamente correctos, como elementos prácticos no implican acciones específicas en el emprendimiento, por lo que proponen que el comportamiento emprendedor de los mandos medios esta enfocado substancialmente con acciones orientadas hacia la identificación de oportunidades emprendedoras y al aprovechamiento de recursos, sugerencia que coincide con la función del emprendimiento en empresas existentes por estudios empíricos de Barringer and Bluedorn (1999), Hills, Shrader, & Lumpkin (1999) y Howell et al. (2005).

4. Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Emprendimiento.

Estudios demuestran la práctica del emprendimiento relacionada con indicadores financieros y de mercado (Barringer & Bluedorn, 1999; Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001; Zahra, 1991), no obstante, también se puede asociar el emprendimiento con el número de ideas innovadoras contribuidas y el tiempo en concebirlas, comercializarlas e implementarlas con éxito (Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005), sobre todo con la medición del comportamiento emprendedor, favoreciendo así la valoración de la creatividad, como lo indican Hills, Shrader, & Lumpkin (1999), a través del desempeño de nuevas oportunidades lideradas o llevadas a cabo por emprendedores exitosos.

Inspirados por teorías de Israel Kirzner y Joseph Schumpeter, algunos economistas argumentan que el comportamiento emprendedor es causado por imperfecciones del mercado a través de fuerzas motivadoras hacia la creación de “nuevas oportunidades” mediante la recombinación creativa de recursos para ofrecer mayor valor al mercado, debido a ciertas habilidades especiales (Schumpeter, 1934) y, un nivel de alertamiento inusual (Kirzner, 1973).

² Entusiasmo y confianza por actividades innovadoras, Perseverancia bajo adversidades y, Relación y trabajo en equipo con personas adecuadas para llevar a cabo con éxito nuevos proyectos.

Quizá el tratado que más ha motivado en el comportamiento emprendedor para el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades, es el propuesto por Israel Kirzner (1973), quien argumenta la existencia de recursos no utilizados adecuadamente que el *emprendedor percibe* para obtener productos con valor añadido y a más alto precio, sin menospreciar los trabajos de Joseph Shumpeter (1934) quien se centra más en el emprendedor innovador, como persona responsable que lleva a cabo tales actividades emprendedoras.

El emprendedor no solo ofrece bienes, sino *conocimiento y habilidad 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, *el éxito se debe a la identificación de bienes y sus recursos para ofrecerlos al mercado insatisfecho*, más que a la eficiente utilización de los recursos para la elaboración de productos (Kirzner, 1973).

Burgelman (1983), evidenció que los mandos medios son elementos que al estar convencidos de la estrategia de la empresa, buscan recursos ocultos u olvidados para demostrar factibilidad, manteniendo contacto y entusiasmo con la alta directiva del nuevo proyecto. A su vez, Chakrabati and Hauschild (1989), establecieron que los campeones de proyecto se involucran en los objetivos de la empresa y evalúan sus nuevas oportunidades basados en creencias e ideales alineados con la organización, motivando y enseñando a otros para hacerlos partícipes del poder central de sus ideas, distinguiéndose por una clara visión hacia la innovación con entusiasmo y compromiso para hacerlas realidad.

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

Por otra parte, Chen, Greene et al. (1998) descubrieron que la auto-eficacia o el grado en que los administradores creen ser capaces de lograr actividades innovadoras, se incrementa con apoyo de la alta directiva y estructura organizacional para evaluar su propia capacidad con referencia a la percepción de recursos disponibles y a las oportunidades y obstáculos que existen en el medio ambiente, a su vez, Stopford and Baden-Fuller (1995) exhibieron factores que favorecen el comportamiento emprendedor en empresas europeas, tales como: pro-actividad, deseo de superación, orientación hacia el trabajo en equipo, así como capacidad de aprender y resolver problemas.

Naffziger, Hornsby, & Kuratko (1994) Proponen un modelo acerca de la decisión para la explotación de una nueva oportunidad por parte del Intrapreneur o mando medio a través de sus características personales y de la empresa, los autores fundamentan como "acontecimiento activador de la nueva idea", el inicio al proceso de decisión originado por cambios en el ambiente interno como nuevas directrices, estructura y/o, cambios en el ambiente externo como tecnología, mercado y competencia. Para que la idea sea exitosa, proponen como requisito la combinación de comportamientos, como la creatividad, iniciativa, perseverancia y trabajo en equipo hacia la identificación y asignación de recursos para el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

Por otra parte, Timmons (1994) menciona tres aspectos claves para el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades: El emprendedor, el concepto del nuevo negocio

y la disponibilidad de recursos. A su vez, 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 maneras de organizar o estructurar ambos elementos para el logro y aprovechamiento de dichas oportunidades.

En la misma línea, Drucker (1986) manifiesta que el emprendimiento es el comportamiento, y no las características personales y, por lo tanto, puede ser adquirido en determinadas circunstancias, bajo este precepto, Kuratko, Hornsby et al. (2004) establecen que si los mandos medios perciben recompensa acorde a sus actividades emprendedoras, muy probablemente presentarán satisfacción y comportamiento emprendedor en el futuro.

De acuerdo a Burgelman (1994) y Floyd & Wooldrige (1992), los mandos medios son responsables para re-asignar o re-dirigir recursos de actividades operacionales comunes hacia iniciativas emprendedoras, lo que conlleva considerarlos para proporcionar valor estratégico a la empresa, de tal manera que el comportamiento emprendedor es donde las oportunidades emprendedoras tienen la mejor acogida para ser reconocidas y aprovechadas, de acuerdo a los recursos y capacidades de la empresa que visualizan los administradores intermedios (Kuratko et al., 2005; MacMillan & Block, 1993; Miller & Camp, 1985; Oden, 1997).

Oden (1997) y Kuratko, Ireland et al. (2005), sugieren 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 la destreza en la adquisición de los recursos y la manera de organizarlos, estructurarlos o asignarlos para hacer realidad la oportunidad innovadora.

Aunado a lo anterior, Kuratko, Ireland et al. (2005), al sugerir que el comportamiento emprendedor de los mandos medios se enfoca en el actuar de poder identificar y dar forma a las oportunidades, así como en la evaluación y asignación de recursos para implementarlas con éxito, los mandos medios se consideran elementos valiosos que proveen nuevas oportunidades a la organización para aprender y penetrar en nuevos nichos de mercado, así como en proporcionar opciones estratégicas de éxito.

5. Desempeño del Nuevo Concepto en el Corporate Venturing.

Mediante un seguimiento cualitativo de seis nuevos proyectos emprendedores dentro de una organización de vanguardia tecnológica, Burgelman (1983) llamó "Internal Corporate Venturing" (ICV), a los nuevos proyectos que se forman 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.

Al medir el desempeño de los ICV's como factor referencial de innovación que determinará el éxito de una nueva oportunidad emprendedora, es necesario definir el término innovación para contemplar su utilidad y alcance en esta investigación. El concepto de innovación que más se adapta al desempeño de los ICV's, es el de Fariborz Damanpour (1991): *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.*

El desempeño de las nuevas oportunidades en el Corporate Venturing, puede medirse a través de resultados como: incremento de ventas, productividad, participación de mercado. No obstante sean estos indicadores los mas comunes, pueden ser

influenciados por factores externos, tales como tecnología, competencia y gobierno y crear confusión en la relación con el comportamiento emprendedor de los mandos medios (Guth & Ginsberg, 1990; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005; Zahra, 1991).

Por otra parte, otros criterios se han utilizado para relacionar el desempeño de nuevos conceptos con el comportamiento de los mandos medios a través de las *expectativas o evaluación del desempeño de las nuevas oportunidades por la alta gerencia*, de acuerdo a las *estrategias de la empresa, características técnicas y valores esperados en el mercado* (Howell et al., 2005; Katz, 1982; Katz & Allen, 1985; Keller, 1986), tales publicaciones muestran correlación positiva entre el comportamiento emprendedor del mando medio y el desempeño exitoso del nuevo proyecto (Howell et al., 2005).

Esta investigación tomará en cuenta el instrumento de Keller (1986), para evaluar a través de la alta gerencia las siguientes cinco preguntas en escala de Likert (1 a 5), siendo uno totalmente no factible y cinco totalmente factible. Las preguntas son promediadas para crear la *Escala del Desempeño del Nuevo Producto*.³ Alpha Cronbach, 0.86

	Totalmente No Factible			Totalmente Factible	
a) Calidad Tecnológica.	1	2	3	4	5
b) Costo y Presupuesto para su Desarrollo.	1	2	3	4	5
c) Seguimiento Programado es su Desarrollo.	1	2	3	4	5
d) Valor para la Empresa.	1	2	3	4	5
e) Desempeño Global del Proyecto en el Mercado.	1	2	3	4	5

Las preguntas de la escala anterior, se integran en dos factores siguientes:

Factor 1: Calidad del Proyecto: (Preguntas a, d y e)

Factor 2: Desarrollo por Presupuesto / Costo: (Preguntas b y c)

Los factores de Keller (1986) concuerdan con la medición de Kessler and Chakrabarti (1996), quienes establecen que el desempeño y rapidez del desarrollo de un producto, esta asociado con el costo, calidad y tiempo de llevarlo a cabo, así como el estudio de Ardichvili, Cardozo et al. (2003), quienes manifiestan que el éxito de una nueva oportunidad, depende de su reconocimiento, desarrollo y evaluación, donde la calidad tecnológica del nuevo proyecto y el valor que representa en el mercado son relevantes.

Ardichvili, Cardozo et al. (2003), utilizan una matriz para clasificar el tratamiento que se le debe proporcionar a las nuevas oportunidades de acuerdo a la capacidad creadora o tecnológica que posee una empresa para poder ser desarrollarlas, según sea el valor

³ Ver la encuesta en anexo primera página. Instrumento de Keller (1986) que será evaluado por la alta gerencia. La evaluación del nuevo proyecto, corresponde a la unión entre el reconocimiento y el aprovechamiento de oportunidades dentro del fenómeno del emprendimiento.

que presentará la nueva oportunidad en el mercado. Esta matriz se aprovecha para vislumbrar la posible solución en el aprovechamiento de cada nueva oportunidad.⁴

Por otra parte, además de considerar las expectativas por parte de la alta gerencia en la escala de Keller (1986), Hornsby, Kuratko et al. (2004) y Kuratko, Ireland et al. (2005), establecen que los proyectos innovadores se pueden comparar con otros indicadores relacionados con el comportamiento emprendedor, tales como el número de ideas implementadas con éxito en un periodo de tiempo determinado. En este sentido, Ucbasaran, Westhead, Wright, & Binks, (2003), validan el éxito de los nuevos conceptos en función de la capacidad de identificar una mayor cantidad de nuevas oportunidades por parte de los emprendedores ⁵, esta escala será evaluada por los mandos medios como variable dependiente comparativa con la escala de Keller (1986) y así, poder contrastar los resultados con las expectativas de los nuevos proyectos de los mandos medios con la alta gerencia.

6. Modelo General Teórico.

A continuación se presenta el modelo general teórico que resume la literatura aportada para el desempeño de nuevas oportunidades dentro de una empresa existente a través de los mandos medios y el fenómeno del emprendimiento, donde se pueden apreciar tres aspectos importantes:

En primer lugar, la relevancia del flujo ascendente en ambiente estratégico autónomo, tomando como cimiento o estructura de apoyo, los antecedentes organizacionales o guías de apertura para aceptar ideas innovadoras provenientes de niveles operacionales e intermedios, así como la tendencia de perfiles y comportamientos de los mandos medios orientados hacia la estrategia o visión emprendedora y la evaluación de factibilidad de la nueva oportunidad a través de los recursos existentes.

En segundo lugar, la intersección “ Mando Medio - Oportunidades ”, que representan la manifestación del comportamiento emprendedor tanto en la identificación, como en la asignación de recursos para la creación de innovaciones.

Y en tercer lugar, el resultado de la actividad emprendedora en el desempeño de los nuevos productos, como fuente de comparación del comportamiento emprendedor y retroalimentación continua orientadas al éxito de actividades innovadoras, prestando atención en las características y experiencia de los mandos medios, como variables que favorecen y dan forma a su perfil emprendedor en el Corporate Venturing.

⁴ La matriz de Ardichvili, Cardozo et al. (2003) se puede apreciar en la parte de la Metodología (apartado 12.1 de esta propuesta). Será usada para evaluar el tratamiento que se le puede dar a una nueva oportunidad para ser aprovechada de acuerdo a los resultados de la evaluación gerencial con el instrumento de Keller (1986).

⁵ En la encuesta anexada, apartado: Nueva Oportunidad o Proyecto Evaluado por la Empresa, se puede observar la pregunta propuesta por Ucbasaran, Westhead, Wright, & Binks, (2003), para evaluar el número de oportunidades reconocidas por los mandos medios.

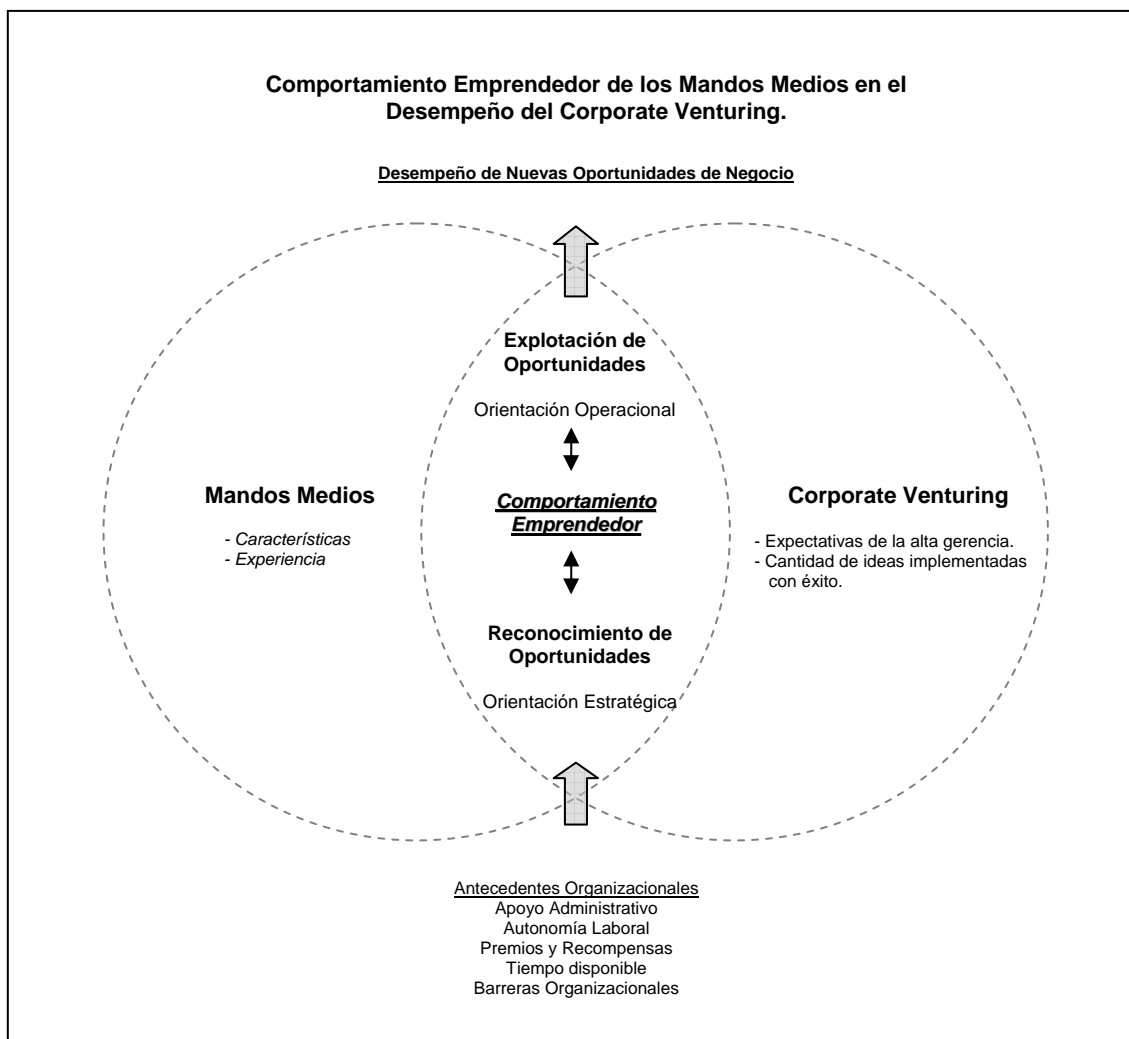


Figura 3: Modelo General Teórico

Fuente: Elaboración propia

7. Pregunta de Investigación.

Tomando en cuenta la revisión de la literatura e interés de apreciar el comportamiento emprendedor de los mandos medios para concebir y aprovechar nuevas oportunidades en una empresa existente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué Influencia tiene el Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Desempeño del Corporate Venturing?

8. Variables Independientes asociadas con el Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Desempeño de Nuevas Oportunidades.

Dentro de la teoría del reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades, recientes estudios se han efectuado para explicar las causas determinantes del comportamiento emprendedor, en relación al fenómeno del emprendimiento en el Corporate Venturing por los mandos medios (Howell et al., 2005; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005).

Kirzner (1973) acertó que la *identificación de una oportunidad*, se produce estando “alerta” de lo que el mercado ofrece, y tiene influencia por aspectos del

comportamiento cognitivo (Gaglio, 2004; Gaglio & Katz, 2001; Krueger, 2000), así como por los conocimientos y experiencia previa que determinan la manera de procesar la información para reconocer dichas oportunidades (Barringer & Bluedorn, 1999; Hills et al., 1999; Ucbasaran et al., 2003).

Por otra parte, en la *implementación de nuevos conceptos* para lograr mayor rentabilidad y mejora del desempeño, Chandler and Hanks (1994), manifestaron que las grandes empresas que ofrecen nuevas oportunidades e involucran elevados niveles y variedades de recursos, son favorecidas por su elevado desempeño, aspectos corroborados por investigaciones a través de los mandos medios por (Floyd & Wooldrige, 1992, 1994; Floyd & Wooldrige, 1997), sin embargo, la separación entre las actividades del fenómeno del emprendimiento en los mandos medios, no está claramente definida por acciones en lo que al comportamiento se refiere (Kuratko et al., 2005).

Las variables independientes que determinan el comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fenómeno del emprendimiento que influyen en el desempeño de nuevas oportunidades, siguen argumentos de Stevenson and Jarillo (1990), Buzenits & Barney (1997), Amabile & Conti (1999), Barringer & Bluedorn (1999), Hills, Shrader et al. (1999), Ucbasaran, Westhead, Wright, & Binks (2003), Kuratko, Ireland et al. (2005), Lumpkin & Lichtenstein (2005), Corbett (2005) y Howell, Shea et al. (2005), quienes concuerdan que la creatividad y experiencia de los emprendedores son elementos que explican dicho comportamiento.

Murray (1984) y Zahra (1991), demuestran que una empresa tiene habilidad para incrementar su comportamiento emprendedor por medio de las prácticas, habilidades y ambiciones emprendedoras de sus administradores. En este ámbito, Naffziger, Hornsby et al. (1994), establecen que el comportamiento emprendedor de los administradores, está influenciado por diferentes factores tales como su medio ambiente interno y externo, así como sus características y metas personales, elementos esenciales que determinan el comportamiento emprendedor alineado con la estrategia de la empresa (Burgelman, 1983; Floyd & Wooldrige, 1997; Kanter, 1982).

Bower (1970), Katz (1982) y Burgelman (1983), comprobaron la importancia de integrar diferentes disciplinas en equipos de proyectos apoyados por el departamento de Investigación y Desarrollo (I&D) para explotar nuevas oportunidades, de manera que el estar los mandos medios bien informados del medio ambiente, elevada permanencia en la empresa, conocimiento de su puesto de trabajo y conexión entre ellos para hacer tangible nuevos proyectos, generan mecanismos de elevado desempeño en el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

Keller (1986), determinó que la calidad de los proyectos se debe en gran medida a la unión entre los miembros del equipo con respecto a su orientación innovadora, así como a la satisfacción laboral de cada individuo del grupo como elementos que se asocian con el desempeño de nuevos proyectos. En este sentido, Hornsby et al. (2002) y Kuratko et al. (2005), comprobaron robustamente, que la satisfacción laboral y otros antecedentes organizacionales ⁶, son factores determinantes que se relacionan con el desempeño de los ICV's.

Aunado a lo anterior y tomando en cuenta el fenómeno del emprendimiento como el reconocimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades, Katz y Allen (1985) y Floyd & Wooldrige (1992) y Floyd & Wooldrige (1997), establecen que los administradores funcionales o mandos medios superiores están influenciados por

⁶ Ver en la encuesta como anexo, el apartado contexto organizacional, las variables de control.

aspectos técnicos dentro de la empresa y los administradores inferiores o campeones de proyectos, por funciones administrativas. Ambas influencias favorecen la satisfacción y educación formal hacia una orientación o cultura innovadora, resultado de una atracción o conexión entre los miembros que favorece el desempeño de nuevos proyectos, debido a que poseen experiencia a las necesidades tecnológicas, así como al tipo de investigación y oportunidades que la empresa requiere (Floyd & Wooldrige, 1999; Katz, 1982).

Los resultados de Floyd and Wooldrige (1997) manifiestan dos formas principales en las cuales el mando medio se involucra en la empresa para mejorar el desempeño de la organización: *Mandos medios con orientación hacia arriba*, cuya influencia del comportamiento es hacia las 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 implementación.

Además, Floyd and Wooldrige (1992) y Floyd and Wooldrige (1997), advierten que una mayor consistencia o especificidad en los roles de los mandos medios hacia abajo y una mayor variación de los roles hacia arriba, mejora el desempeño de la empresa. De tal manera que ambos perfiles impactan positivamente en los resultados organizacionales, concluyendo que los administradores intermedios que están en contacto directo con el mercado objetivo y poseen habilidades técnicas, son orientados hacia la renovación estratégica.

Para que se lleve a cabo la implementación adecuada de nuevas iniciativas, Dutton y Ashford (1993), establecen que los mandos medios influyen positivamente en la formulación de la estrategia de la empresa “vendiendo” o comunicando a los altos ejecutivos aspectos relevantes para el desempeño de la organización. Otras investigaciones demuestran, que los mandos medios informan a los altos directivos la implementación de sus actividades emprendedoras (Bower, 1970; Burgelman, 1983, 1984), formando equipo de trabajo y alianza con personas adecuadas para la operatividad y éxito de sus proyectos innovadores (Floyd & Wooldrige, 1997; Howell et al., 2005; Katz, 1982), tomando en cuenta la estrategia de la empresa y facilitando el flujo de información vertical: alta directiva - nivel operacional para el desarrollo e implementación de iniciativas innovadoras (Burgelman, 1983, 1994; Floyd & Wooldrige, 1997).

Con el propósito de simplificar y explicar las variables independientes que influyen y son consistentes con el comportamiento emprendedor de los mandos medios en el desempeño de nuevos productos y el fenómeno del emprendimiento, se consideran la Creatividad y Experiencia, sin dejar de tomar en cuenta que su *clasificación es de acuerdo a la tendencia que ofrecen en el emprendimiento hacia el reconocimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades*:

Identificación, Descubrimiento o Reconocimiento de Oportunidades.

- 1 (a) Creatividad Descubridora.
- 2 (a) Experiencia Acumulada.

Implementación, Explotación o Aprovechamiento de Oportunidades.

- 1 (b) Creatividad Formadora.
- 2 (b) Experiencia Concreta.

8.1 Creatividad.

Estudios en el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades, demuestran que la creatividad es una característica causante de éxito en el emprendimiento, algunos

autores “por el acto de crear originalidad” la han considerado como sinónimo de emprendimiento (Hills et al., 1999; Kao, 1997). En este sentido, Hills et al. (1999) desarrollaron y validaron un instrumento para medir la creatividad en el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades⁷, tomando como variable dependiente el desempeño de ideas exitosas por parte de emprendedores, los resultados muestran que el 90% de emprendedores encuentran a la creatividad como muy importante para el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades.

Los resultados de Howell (2005), concuerdan con el fenómeno del emprendimiento para el reconocimiento de oportunidades por otros autores que han estudiado las causas del éxito del emprendimiento, tal es el caso de la auto-confianza por (Buzenits & Barney, 1997; Hills et al., 1999) y la tenacidad y capacidad de trabajo en equipo para la elaboración de una nueva oportunidad, por Hills, Shrader et al. (1999). La escala de Hills et al. (1999) es consistente con estudios relacionados con la creatividad y el fenómeno del emprendimiento por Lumpkin & Dess (1996) y Lumpkin & Lichtenstein (2005): La creatividad descubridora para el reconocimiento de oportunidades y la creatividad formadora (elaboradora) para la explotación de las oportunidades.

8.1.1 Creatividad Descubridora.

Algunos autores asocian a la creatividad descubridora o divergente con procesos cognitivos y heurísticos (Amabile et al., 1996; Ames & Runco, 2005; Baron, 1998; Baron, 2004; Ford & Gioia, 2000; Gaglio & Katz, 2001; Hills et al., 1999; Krueger, 2000; Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin & Lichtenstein, 2005; Sternberg, 2004). La creatividad descubridora es aquella que se relaciona con el conocimiento y experiencia que tiene el emprendedor de pasados eventos emprendedores, quienes manifiestan entusiasmo, actitud positiva y pasión por descubrir y definir nuevas oportunidades (Chen et al., 1998; Csikszentmihalyi, 1997; Hills & Shrader, 1998; Hills et al., 1999; Howell et al., 2005; Kanter, 2000; Kuratko et al., 2005; Sternberg, 2004).

8.1.2 Creatividad Formadora.

Por otra parte, la creatividad formadora se relaciona por la materialización de una nueva idea de acuerdo a los recursos existentes con que cuenta una empresa, en este sentido, el conocimiento específico y especialización en un área en particular por parte de los mandos medios que presenten tenacidad y capacidad de trabajar en equipo, es fundamental para que la nueva idea se lleve a cabo (Bower, 1970; Burgelman, 1983; Hills et al., 1999; Howell et al., 2005; Koen, 2000; Kuratko et al., 2005; Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin & Lichtenstein, 2005; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004; Ucbasaran et al., 2003).

Hills, Shrader et al. (1999), Lumpkin and Lichtenstein (2005) y Corbett (2005), demostraron que la creatividad se lleva a cabo cuando la idea original se manifiesta de manera tangible a través de la asignación de recursos por los administradores de una empresa. Otros autores consienten que la creatividad es visible al converger y reorganizar los recursos en un concepto la idea original (Bassett-Jones, 2005; Koen, 1998; Sternberg, Kaufman, & Pretz, 2004).

8.2 Experiencia

Algunas investigaciones dentro del marco cognitivo se enfocan en características y su contribución al éxito de oportunidades emprendedoras, mostrando resultados contrastantes. Shaver and Scott (1991) establecen que no existen diferencias significativas entre emprendedores y administradores e inclusive otro tipo de personas,

⁷ En la encuesta anexada, apartado: Contexto Individual, Preguntas (27 a 51) establecidas por Hills et al., (1999), evalúan el comportamiento emprendedor relacionado con la creatividad para el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades.

por otro lado, Buzenits and Barney (1997) y Forbes (2005), publicaron de sus estudios empíricos, notables diferencias entre emprendedores y administradores al tomar decisiones con respecto al riesgo asociado con la auto-confianza y experiencia.

Las habilidades de los mandos medios para el desempeño exitoso de la empresa son relevantes no solo se debe destacar el “hacer” de los mandos medios, sino también el “pensar”, ya que conciben sugerencias y pone en marcha ideas que el ejecutivo de alto nivel no percibe comúnmente (Burgelman, 1994; Floyd & Wooldrige, 1994; Floyd & Wooldrige, 1997). Corbett (2005), establece que los administradores orientados hacia el pensar y observar, tienen mayor capacidad de descubrir oportunidades, mientras que los orientados al hacer o actuar en implementar dichas oportunidades.

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

Los mandos medios como agentes de cambio en la implementación y adaptación de la estrategia, estimulan el desarrollo de las personas incrementando la habilidad de responder a dichos cambios (Floyd & Wooldrige, 1997). En este ámbito, la *experiencia y comunicación efectiva* hacia niveles superiores e inferiores por parte de los mandos medios, sugiere favorecer el comportamiento emprendedor en el corporate venturing (Burgelman, 1984; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005).

Para poder estudiar la experiencia del mando medio basada en el fenómeno del emprendimiento, se puede clasificar de acuerdo al conocimiento y experiencia que posee el emprendedor de eventos anteriores, así como de la práctica y conocimientos específicos para el aprovechamiento de oportunidades (Buzenits & Barney, 1997; Corbett, 2005; Ucbasaran et al., 2003). La experiencia acumulada, consiste en el conocimiento y práctica que el emprendedor ha adquirido de pasados eventos emprendedores, principalmente si es de actividades como fundador o administrador general o estratégico, así como de acciones emprendedoras no relacionadas con la actividad en que actualmente labora (Buzenits & Barney, 1997; Hills et al., 1999; Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2004; Ucbasaran et al., 2003; Westhead, Ucbasaran, & Wright, 2005a). El segundo tipo de experiencia clasificada como experiencia concreta, consiste en el conocimiento o práctica en un campo particular de acción que el emprendedor posee (Buzenits & Barney, 1997; Corbett, 2005; Fiet, Gupta, & Zurada, 2004). En el caso de los mandos medios, el poseer conocimiento del mercado y financiero, sobre todo en relación al presupuesto, así como experiencia de habilidades técnicas en concreto para lograr la implementación efectiva de las oportunidades, están capacitados para decidir y lograr el éxito innovador al combinar funciones de identificación e implementación de nuevas ideas (Bower, 1970; Burgelman, 1983; Choi & Shepherd, 2004; Kuratko et al., 2005).

8.2.1 Experiencia Acumulada.

Para el reconocimiento de oportunidades, la experiencia se enfoca en el conocimiento previo de eventos emprendedores⁸, tomando en cuenta que el comportamiento emprendedor se manifiesta no importando si sus resultados son negativos, ya que precisamente debido a ese comportamiento, los emprendedores persisten para el

⁸ Ver la encuesta en anexo, Apartado: Contexto Individual (Preguntas 1 a 12), que evalúan según Ucbasaran et al., (2003), la experiencia previa para el reconocimiento de oportunidades para parte de emprendedores.

logro de sus acciones (Gartner, 1989; Ucbasaran et al., 2003; Westhead et al., 2005a; Westhead, Ucbasaran, & Wright, 2005b).

Lumpkin and Lichtenstein (2005) y Corbett (2005) mencionan que si la organización utiliza información actual y la compara con situaciones del pasado u otros ambientes a través de experiencia previa o acumulada para mejoras de procesos y nuevos conceptos de negocios, forma ambientes propicios de aprendizaje potencial innovador. Forbes (2005), demostró empíricamente que en la experiencia previa de emprendedores, los factores del medio ambiente están relacionados con el éxito de emprendedores de otros que no lo son, al comparar con administradores emprendedores que no han tenido experiencia como iniciadores de una empresa.

Hills, Shrader et al. (Hills et al., 1999), Ucbasaran, Westhead et al. (2003) y Buzenits and Barney (Buzenits & Barney, 1997), exponen la importancia de emprendedores experimentados de pasadas actividades emprendedoras, para detectan mas y mejores oportunidades originales debido a su alertamiento y espontaneidad, así como en disfrutar y confiar en si mismos en relación a otros emprendedores menos experimentados, no obstante, exponen además la importancia que dan los emprendedores experimentados a factores cruciales como el obtener recursos y capital necesarios para elaborar el nuevo concepto.

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

8.2.2 Experiencia concreta.

Parte esencial en el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades, consiste en la capacidad de adquirir e interpretar información para generar e implementar con éxito ideas innovadoras. (Corbett, 2005) menciona como experiencia específica o concreta a un área de conocimiento en particular como 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 pensar, otras se orientan más hacia la acción concreta y experimentación en la elaboración de nuevos productos.⁹

Algunos investigadores han demostrado que los mandos medios consiguen, reorganizan y asignan recursos necesarios para las nuevas oportunidades emprendedoras, eliminando barreras para alcanzar el desempeño exitoso de sus nuevas ideas (Howell et al., 2005), los mandos medios deben estar conectado a los problemas inherentes a su actuación y resolver las adversidades que se le presenten (Floyd & Wooldrige, 1992; Floyd & Wooldrige, 1997).

Corbett (2005), menciona que la experiencia basada en la acción en el emprendimiento, 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

⁹ Ucbasaran, Westhead, Wright, & Binks (2003) validaron un instrumento para evaluar la experiencia entre emprendedores experimentados y los que no lo son en el reconocimiento de oportunidades, publicando para la Pregunta (8), relacionada con la experiencia específica en el mercado, mayor puntaje para los emprendedores no experimentados. Ver encuesta en anexos: Apartado: Contexto Individual.

personas que realizan mejor esta función de experimentación hacia la acción, poseen información financiera y del mercado para alinear la nueva oportunidad a las necesidades del cliente ¹⁰, sin embargo, existe poco desarrollo empírico y contextual en el área de la explotación de oportunidades (Choi & Shepherd, 2004).

9. Hipótesis General.

De acuerdo al estudio de las variables explicativas experiencia y creatividad de los mandos medios, se plantea la siguiente hipótesis general:

Los mandos medios que presentan comportamiento emprendedor, influyen positivamente en el desempeño del Corporate Venturing.

A continuación, se presenta un esquema que explica de manera general las relaciones de las variables independientes de acuerdo al fenómeno del emprendimiento: Reconocimiento e Implementación del nuevo proyecto que dan como resultado el comportamiento emprendedor y como consecuencia, el desempeño de la nueva oportunidad en el Corporate Venturing.

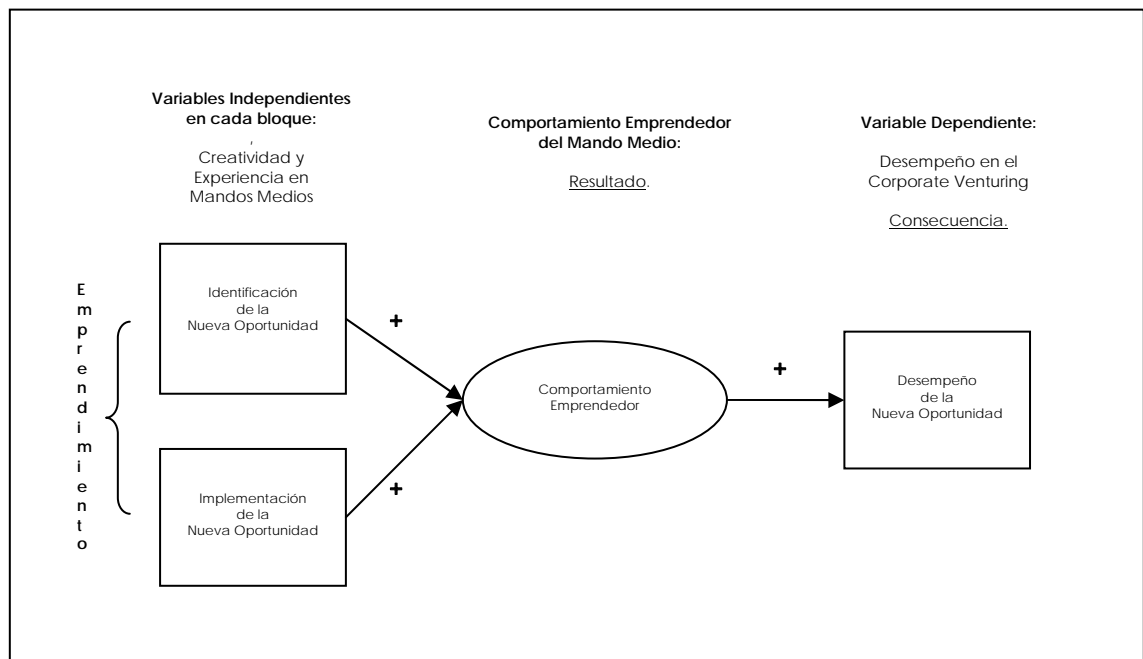


Figura 4: Relación de Variables Independientes por Bloques en el Desempeño del Corporate Venturing.

Fuente: Elaboración Propia.

10. Modelo de Investigación.

A continuación se presenta el modelo de investigación que revela la separación y relaciones de las variables creatividad y experiencia que intervienen en ambos bloques del emprendimiento con diferentes enfoques, para determinar la influencia que tienen cada una de ellas en el resultado del comportamiento emprendedor del mando medio, como identificador o descubridor y como explotador o ejecutor de nuevas oportunidades en el desempeño en el Corporate Venturing:

¹⁰ Este tipo de experiencia concuerda con los resultados de Ucbasaran, Westhead, Wright, & Binks (2003), y será evaluado en caso de ser necesario a través de entrevistas directas. Ver Anexo 2: Entrevista a los mandos medios.

Variables Independientes:

Creatividad: Creatividad Descubridora y Formadora.
Experiencia: Experiencia Acumulada y Concreta.

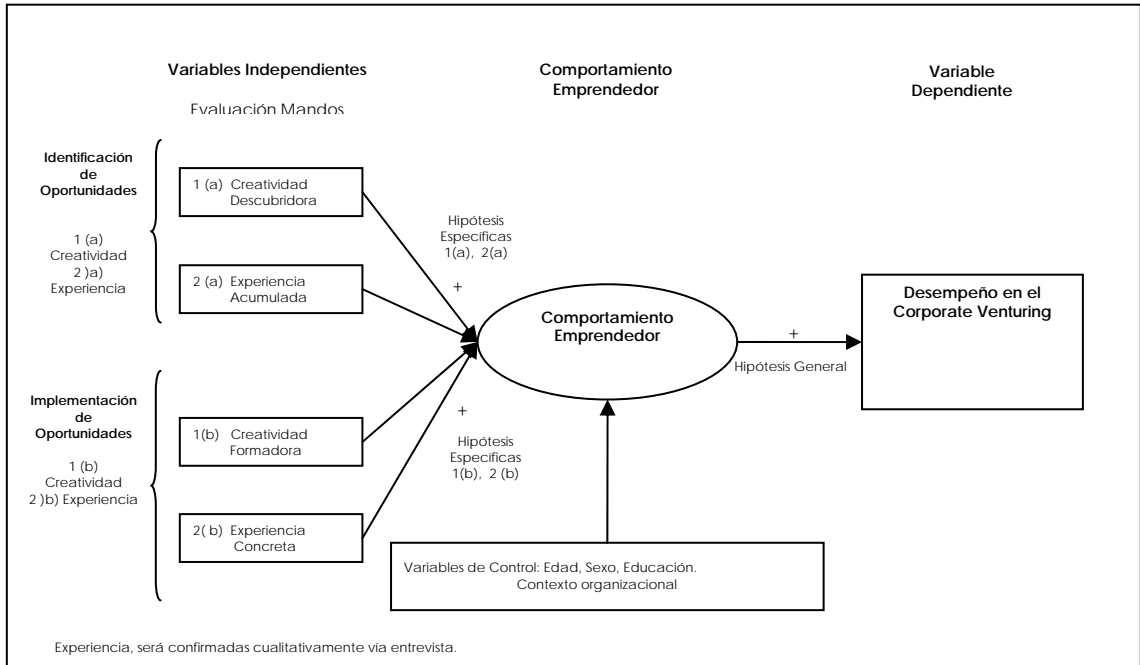


Figura 5: Modelo de Investigación.

Fuente: Elaboración propia.

10.1 Hipótesis Específicas

De acuerdo a la teoría analizada en relación con la creatividad y experiencia, se proponen las siguiente hipótesis específicas para medir la influencia que tiene el mando medio en identificar e implementar oportunidades originales.

Hipótesis 1: *Los Mandos Medios que presenten Creatividad, influyen positivamente en el desempeño del Corporate Venturing.*

Creatividad Descubridora.

1a) Los Mandos Medios que manifiestan Creatividad Descubridora, influyen positivamente en el desempeño del Corporate Venturing.

Creatividad Formadora.

1b) Los Mandos Medios que manifiestan Creatividad Formadora, influyen positivamente en el desempeño del Corporate Venturing.

Hipótesis 2: *Los Mandos Medios que manifiesten Experiencia, influyen positivamente en el desempeño del Corporate Venturing.*

Experiencia Acumulada.

2a) Los Mandos Medios que presenten Experiencia Acumulada, influyen positivamente en el desempeño del Corporate Venturing.

Experiencia Concreta.

2b) Los Mandos Medios que presenten Experiencia Concreta, influyen positivamente en el desempeño del Corporate Venturing.

En la tabla siguiente, se resume la tendencia esperada de las hipótesis específicas en los bloques relacionados con la Identificación e Implementación de Oportunidades.¹¹

Hipótesis Específicas.	Consecuencia Desempeño en el Corporate Venturing	Tendencia IDO= Identificación Oportunidades IMO= Implementación Oportunidades
1 Creatividad	Positiva	Ambos
1 (a) Creatividad Descubridora	Positiva	IDO
1 (b) Creatividad Formadora	Positiva	IMO
2 Experiencia	Positiva	Ambos
2 (a) Experiencia Acumulada.	Positiva	IDO
2 (b) Experiencia Concreta.	Positiva	IMO

Tabla 1: Resumen de Variables Independientes e Hipótesis y su tendencia con el Emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

11. Variables de Control.

Las variables de control serán la edad, sexo, educación de los mandos medios y el contexto organizacional, por ser consistentes en el éxito del Corporate Venturing en emprendedores con educación profesional y experiencia reconocida debido a su edad en empresas de reconocida vanguardia tecnológica y emprendedora.

11.1 Características Demográficas.

Resultados obtenidos en relación con la identificación y cantidad de oportunidades exitosas en emprendedores, muestran que las características demográficas son importantes y merecen ser estudiadas, por ejemplo, la educación se relaciona positivamente con la cantidad de oportunidades exitosas, mientras que la edad tiene relación negativa hasta los 47 años, emprendedores mayores de esta edad suelen tener éxito en sus iniciativas emprendedoras (Ucbasaran et al., 2003).

Se tomará en cuenta en la investigación la edad, sexo y nivel educativo,¹² por el impacto que tienen en el desempeño de los nuevos productos (Buzenits & Barney, 1997; Forbes, 2005).

¹¹ El proceso del emprendimiento se conoce como el reconocimiento, evaluación y aprovechamiento de una nueva oportunidad a través de los recursos existentes. La evaluación en el fenómeno del emprendimiento será llevada a cabo por la alta gerencia al evaluar los nuevos proyectos emprendedores con la escala de Keller (1986). Ver la encuesta en anexos la primera página.

¹² Ver la encuesta en anexos apartado: Contexto Organizacional. Forbes (2005) determina estos indicadores como variables de control para evaluar la auto-confianza entre emprendedores y administradores. Las características

11.2 Contexto Organizacional

Recientes investigaciones revelan que el comportamiento emprendedor se basa en la utilización de la experiencia, características y habilidades para el logro de estrategias y ventajas competitivas, que determinan el perfil del mando medio emprendedor, tomando en cuenta como premisa de apoyo, los antecedentes organizacionales para el éxito de las ideas innovadoras ¹³ (Hitt et al., 2001; Hornsby et al., 1999; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2004; Kuratko et al., 2005; Zahra, 1991).

Variable Independiente Fase Emprendimiento	Característica Mando Medio Hipótesis 1	Experiencia Mando Medio Hipótesis 2	Variables de Control
Identificación de Oportunidades	Creatividad Descubridora Hipótesis 1 (a)	Experiencia Acumulada Hipótesis 2 (a)	Características Demográficas Contexto Organizacional
Implementación de Oportunidades	Creatividad Formadora Hipótesis 1 (b)	Experiencia Concreta Hipótesis 2 (b)	

Tabla 2: Relación de Variables Independientes e Hipótesis Específicas.

Fuente: Elaboración propia.

12. Diseño de la Metodología.

Después de haber planteado las hipótesis y el modelo general de investigación, se propone la siguiente metodología para poder contrastar el grado de influencia de las hipótesis en el desempeño del Corporate Venturing.

La investigación empírica se llevará a cabo en dos etapas, en la primera fase se considera la determinación de la población, muestra y prueba de la encuesta para aplicar el método estadístico de ecuaciones estructurales y, en la segunda etapa, de ser necesario, se considerará metodología cualitativa vía entrevista.

demográficas fueron basadas de acuerdo al estudio de Busenitz and Barney (1997), resultados consistentes para el éxito del Corporate Venturing en empresas de reconocida vanguardia tecnológica también por otros autores.

¹³ En la figuras 2 y 5: Clasificación Jerárquica del Corporate Entrepreneurship y el Modelo General Teórico respectivamente, se aprecian los antecedentes organizacionales como elementos cruciales para que el Corporate Venturing se lleve a cabo exitosamente y han sido consistentes por varios autores desde los 90's en diferentes muestras, sectores industriales y culturas.

12.1 Metodología Cuantitativa

En una primera fase, se aplicarán los instrumentos de Hills, Shrader et al. (1999) y de Ucbasaran et al. (2003)¹⁴ a los mandos medios, así como el instrumento de Keller (1986)¹⁵ a los directores Generales o de División, probados presuntamente por recomendaciones de expertos y pruebas objetivas, con la finalidad de poder estimar y clasificar el comportamiento emprendedor y la creatividad de los mandos medios en cada uno de los límites considerados por Dutton & Ashford (1993) y Floyd & Wooldrige (1997): Directores de Área (mandos medios superiores) y Campeones de Proyecto (mandos medios bajos) en cada muestra que representará la población.

La evaluación de los proyectos se tomará en cuenta como variable dependiente y, serán seleccionados aquellos que hayan sido aprobados y no aprobados para ser implementados y evaluados con la escala de Keller (1986) en coordinación con el director general o divisional de cada empresa / división, de acuerdo al número de proyectos, número de divisiones y número de mandos medios para cada corporación de desarrollo tecnológico de las empresas: IBM, HP y Flextronics y HP.

Esperando que las expectativas de los altos directivos en la escala de Keller (1986) para las empresas consideradas se encuentren entre 3 y 5, no significará que estos nuevos conceptos proporcionen solo innovaciones incrementales en el mercado según la matriz de valoración para los nuevos proyectos de Ardichvili et al. (2003). Se debe tomar en cuenta que las empresas han sido seleccionadas para demostrar el comportamiento emprendedor a través de sus mandos medios en el fenómeno del emprendimiento, de acuerdo a la capacidad innovadora que poseen a nivel mundial, de manera que resultados altos en la escala de Keller (1986) para estas empresas, pueden significar resultados bajos (1 a 3), para otras empresas con menor cultura o contexto emprendedor.

Capacidad Técnica	Valor en el Mercado	Rango de Clasificación
No Definida	No Definido	1 - 1.99 Sueños
No Definida	Definido	2 - 2.99 Solución de Problemas
Definida	No Definido	3 - 3.99 Transferencia de Tecnología
Definida	Definido	4 - 5 Formación de Negocio u Oportunidad

Tabla 3: Tratamiento de las nuevas oportunidades.

Fuente: Elaboración propia: Ardichvili et al. (2003) con Resultados de la Escala de Keller (Keller, 1986).

¹⁴ Ver la encuesta en anexos, apartado: Contexto Individual.

¹⁵ Ver la encuesta en anexos (primera página).

		<u>Valor en el Mercado</u>	
		No Definido	Definido
<u>Capacidad Técnica o Creadora</u>	No definido	Sueños	Solución de Problemas
	Definido	Transferencia de Tecnología	Formación de Negocios

Figura 6: Matriz de Valoración de Nuevas Oportunidades.

Fuente: (Ardichvili et al., 2003)

Para determinar las relaciones causales entre las variables, se usará la metodología de ecuaciones estructurales (Batista Foguet & Coenders Gallart, 2000), utilizando el programa computacional LISREL (Jöreskog, 1993) ampliamente estudiado en investigación experimental y ciencias del comportamiento.

12.5 Selección de la población.

En la literatura analizada, no existe consistencia para una definición del mando medio, debido principalmente a la variedad de tamaño y tipo de organizaciones. No obstante, para esta investigación se tomará la definición mencionada por Dutton y Ashford (1993) quienes establecen que los mandos medios son aquellos administradores que se encuentran comprendidos dos o tres niveles por debajo del CEO y un nivel arriba de los mandos operacionales (campeones de proyecto), por las razones siguientes:

1. Sus puntos de vista son consistentes con las investigaciones de Howell, Shea et al. (2005) y Oden (1997) quienes establecen como mandos medios a los campeones de proyectos que lideran un equipo de trabajo para la implementación de conceptos innovadores.
2. De igual manera, coinciden con los argumentos de Burgelman (1983) y Floyd and Woodridge (1992), quienes manifiestan como administradores intermedios aquellos que están localizados como elementos claves de unión entre la formulación e implementación de la estrategia.

Por otra parte, Oden (1997) establece que para estudiar el fenómeno del Corporate Venturing dentro de una organización existente, se recomienda hacerlo en empresas que estén sujetas a constantes cambios con productos de ciclo de vida corto de desarrollo tecnológico, que es donde se lleva a cabo la mayor cantidad de generación o descubrimiento de productos, servicios y procesos innovadores. En este sentido, se han seleccionado tres empresas de vanguardia innovadora que asegura el contexto organizacional de cultura emprendedora: HP, IBM y Flextronics para analizar y

comprobar que el comportamiento de sus mandos medios influye en el éxito de las nuevas oportunidades de acuerdo a las siguientes consideraciones:

1. Las empresas se encuentran localizadas en la ciudad de Guadalajara, México, considerada como el valle del silicón de América Latina por la cantidad de empresas relacionadas con el sector Informático y Desarrollo Tecnológico, que en el futuro, podrían ser elementos de comparación entre compañías del mismo tamaño y sector localizadas en otras ciudades y países, así como entre empresas más pequeñas para incrementar la innovación interna y formar capacitación de desarrollo de proveedores.
2. La educación de las dos grandes áreas del conocimiento aplicado en la industria de la transformación y servicios: Ingeniería y Administración, necesita de buenos programas universitarios para que los estudiantes presenten sus practicas profesionales o servicio social, siendo la función del mando medio, un lugar propicio de intersección de disciplinas y de aprendizaje estratégico - operacional.

12.6 Selección de la muestra.

Para satisfacer la diferencia en funciones, orientados hacia el emprendimiento en la identificación e implementación de nuevas oportunidades por los mandos medios, se tomarán muestras de administradores intermedios en dos límites de niveles de acuerdo a la clasificación de Dutton y Ashford (1993):

1. Mandos Medios arriba de un nivel operacional (campeones de proyectos) quienes lideran o son responsables de un equipo de trabajo en la implementación de un nuevo proyecto, programa o servicio, y
2. Mandos Medios por debajo de un nivel de la unidad o director divisional reconocidos como director de área o departamento y grupos de trabajo.
3. En los dos niveles de muestras antes mencionados, se tomarán en cuenta diferentes unidades de negocio o divisiones para cada una de las empresas donde se lleven a cabo innovaciones de productos y/o servicios, que conllevan la definición de innovación de Damanpour (1991) y los estudios de Oden (1997): Redes, Portátiles, Circuitos Electrónicos, Servicio al Cliente, Agendas, Impresoras y Desarrollo de Software, para cada una de las empresas manufactureras seleccionadas. Con respecto al desarrollo del software, se debe tener especial cuidado en la selección de proyectos, puesto que puede resultar complejo evaluar las expectativas de este tipo de innovaciones (Abdel-Hamid, Sengupta, & Swett, 1999).

Basados en las características de las empresas y a la metodología propuesta por Howell and Shea et al. (2005), se espera evaluar aproximadamente de 25 a 30 nuevos proyectos por empresa, que representan en promedio 150 campeones de proyectos y 20 mandos medios superiores por cada organización seleccionada, es decir; 450 campeones de proyectos y 60 mandos medios superiores en total. No obstante, se aplicará una técnica de muestreo adecuada acorde a la población, muestra y variables acordes con el objetivo e hipótesis de la investigación.

12.7 Justificaciones de la población y muestra.

La finalidad de tomar muestras de los límites inferiores y superiores de mandos medios sugeridos por Dutton y Ashford (1993) es para contrastar y diferenciar su perfil hacia el reconocimiento de oportunidades y la asignación de recursos, de acuerdo a las variables explicativas contempladas en la investigación.

Además de poder determinar el comportamiento emprendedor individual y general tomando muestras por diferentes divisiones en cada una de las empresas, se podrán hacer comparaciones entre las divisiones seleccionadas, para establecer las áreas que más influyen en el Corporate Venturing en una organización considerada de vanguardia tecnológica y emprendedora.

La cantidad de muestra a tomar será la adecuada que permita tener un nivel de confianza aceptable de acuerdo a la cantidad de mandos medios y divisiones en las empresas manufactureras antes mencionadas.

12.8 Metodología Cualitativa.

Una vez clasificados los mandos medios en la primera etapa, se efectuará de ser necesario una selección de mandos medios junto con los resultados de las expectativas de sus proyectos innovadores en conjunción con el director general o divisional, con la finalidad de poder llevar a cabo la elaboración de entrevistas¹⁶ y contrastar experiencias entre mandos medios que lograron el mayor puntaje en el comportamiento emprendedor con los que obtuvieron bajos o menores resultados.

13. Referencias

- Abdel-Hamid, T. K., Sengupta, K., & Swett, C. (1999). The impact of goals on software project management: An experimental investigation. *MIS Quarterly*, 23(4), 531-555.
- Alterowitz, R. (1988). *New Corporate Ventures*. New York.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154.
- Ames, M., & Runco, M. A. (2005). Predicting Entrepreneurship From Ideation and Divergent Thinking. *Creativity & Innovation Management*, 14(3), 311-315.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Sourav, R. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*(18), 105-123.
- Baden-Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, 6(Special), s3-s16.
- 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., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421.

¹⁶ Ver Anexo 2: Entrevistas a los mandos medios

- Bartlett, A. C., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: New personal competences for new management role. *California Management Review*, 40(1), Pag. 92.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Batista Foguet, J. M., & Coenders Gallart, G. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Madrid: Editorial Muralla, S.A.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. *California Management Review*, 26(3), 154.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-57.
- Buzenits, L., G.P., W., Shepherd, D. A., Nelson, T., Chandler, G., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future opportunities. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
- Buzenits, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Chakrabati, A. K., & Hauschild, J. (1989). The division of labor in innovation management. *R & D Manage*(19), 161-171.
- Chandler, G., & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377.
- Corbett, A. C. (2005). Experiential Learning Within the Process of Opportunity Identification and Exploitation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(4), 473-491.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovations: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el Empresario Innovador*. España: Edhasa.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top managers. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Fiet, J. O., Gupta, M., & Zurada, J. (2004). Evaluating the wealth creating potential of venture ideas. *Frontiers of Entrepreneurship, Babson College*.
- Floyd, S. W., & Wooldrige, B. (1992). Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal*, 13, 53-168.
- Floyd, S. W., & Wooldrige, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W., & Wooldrige, B. (1997). Middle Management's Strategic Influences and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34:3(May 1997).
- Floyd, S. W., & Woolridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 123.
- Floyd, W. S., & Lane, J. P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *academy of Management Review*, 25(1), 154-177.

- Forbes, P. D. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, 20, 623-640.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705.
- Gaglio, C. M. (2004). The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries (Book). *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 328-329.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95.
- Gartner, W. B. (1989). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13(4), 47-68.
- Ginsberg, A., & Hay, M. (1994). Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers. *European Management Journal*, 12, 382-389.
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship the promise of entrepreneurship as a field of research. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 11(5), 5,11.
- Hannan, M. (1976). Venturing Corporations - Think small to stay strong. *Harvard Business Review*, 54, 139-148.
- Hills, G. E., & Shrader, R. C. (1998). Successful entrepreneurs insights into opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship, Babson College*.
- Hills, G. E., Shrader, R. C., & Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of Entrepreneurship, Babson College*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue: Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers., *Entrepreneurship: Theory & Practice* (Vol. 24, pp. 9): Blackwell Publishing Limited.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing and validating a measure of Champion Behaviour. *Journal of Business Venturing*.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings*, L1-L6.
- Jennings, D. F., & Young, D. M. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 53-66.
- Jöreskog, K. G. (1993). *Modelado de Ecuaciones Estructurales con Lisrel*. Bilbao: EUSTAD.
- Kanter, R. M. (1982). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 150-161.
- Kanter, R. M. (2000). Leaders with passion conviction and confidence can use several techniques to take charge of change rather than react to it. *Ivey Business Journal*, 64(5), 32.
- Kao, J. (1997). *Jamming: The Art and Discipline of Corporate Creativity* (Reprint edition (may 1997) ed.): Collins.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.

- Katz, R., & Allen, T. J. (1985). Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal*, 28(1), 67-87.
- Keller, R. T. (1986). Predictors of performance of project groups in R&D organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 715-726.
- Kessler, E. H., & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, 21(4), 1143-1191.
- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2000). Transforming the entrepreneurial landscape: Emergent innovative behaviors in Internet firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 3(1), 23.
- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago.
- Klavans, R., Shanley, M., & Evan, W. M. (1985). The Management of Internal Corporate Ventures: Entrepreneurship and Innovation. *Columbia Journal of World Business*, 20(2), 21-27.
- Koen, P. (1998). Idea Generation: Who has the most profitable ideas. *Engineering Management Journal*, 10(4), 35.
- Koen, P. A. (2000). Developing Corporate Entrepreneurship. *Engineering Management Journal*, 12(2).
- Krueger, N. F. (2000). The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation*, 5(2), 77-89.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. (2005). The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(4), 451-472.
- MacMillan, I., & Block, Z. (1993). *Corporate Venturing. Create new business within the firm*. Harvard Business School Press.
- Miller, A., & Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate venturing. *Journal of Business Venturing*, 1, 87-105.
- Murray, J. A. (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5(1), 1-13.
- Naffziger, J., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29-39.
- Oden, H. W. (1997). *Managing corporate culture, innovation and intrapreneurship*. Westport CT: Geernwood publishing group, Inc.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997). Effects of managers entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12, 147-160.
- Peterson, R., & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.
- Pinchot, G. I. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.
- Quinn, J. (1979). Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy. *Sloan Management Review*, 63, 19-30.

- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 23-45.
- Shumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York.
- Sternberg, R. J. (2004). Successful intelligence as a basis for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19(2), 189, 113p.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2004). A Propulsion Model of Creative Leadership. *Creativity & Innovation Management*, 13(3), 145-153.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (4th ed.). Illinois: Richard D. Irving.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Human capital based determinants of opportunity identification. *Frontiers of Entrepreneurship, Babson College*.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Binks, M. (2003). Does Entrepreneurial Experience Influence Opportunity Identification? *Journal of Private Equity*, 7(1), 7-14.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of Management Review*, 24(1), 132-142.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2005a). Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?*. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 393.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2005b). Experience and Cognition. *International Small Business Journal*, 23(1), 72-98.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explanatory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-286.
- Zahra, S. A., & 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.

Anexo 1: Encuesta

Influencia del Comportamiento Emprendedor de los Mandos Medios en el Desempeño del Corporate Venturing.

Empresa: _____ Folio: _____

El presente cuestionario, es con la finalidad de poder evaluar el comportamiento emprendedor de los administradores intermedios que laboran en esta empresa, para determinar el grado de influencia que tiene en el desempeño de nuevas oportunidades o proyectos de negocio de acuerdo a su creatividad y experiencia.

Se comprende como nueva oportunidad o proyecto originado por los administradores intermedios de esta compañía y presentado por ellos mismos como: Un nuevo producto o proyecto que represente innovación considerable y haya sido aceptado por la organización en el transcurso del último año, con la finalidad de que pueda ser implementado.

Expectativa del Director General o Divisional: Desempeño del Nuevo Proyecto.

Favor de evaluar el nuevo concepto de negocio denominado _____ propuesto el día ___ del mes _____ de 2006, por el equipo de mandos medios de la división _____, indicando en cada una de las siguientes preguntas el número que más corresponda como: 1=Totalmente No Factible, 2=No Factible, 3=Neutral, 4=Factible y, 5=Totalmente Factible.

	Totalmente No Factible				Totalmente Factible
a) Calidad tecnológica.	1	2	3	4	5
b) Costo y presupuesto para su desarrollo.	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| f) Seguimiento programado es su desarrollo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Valor para la Empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Desempeño global del proyecto en el mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Administradores Mandos Medios.

Favor de contestar los siguientes datos y encuesta relacionada con una nueva oportunidad o proyecto de negocio que ha sido previamente evaluado por la organización.

Datos Generales:

Nombre: _____ Masculino ___ Femenino ___ Edad ____.
 Nacionalidad _____.

Años viviendo en Guadalajara o en el país (México) ____ Años.

Marque únicamente su máximo nivel de estudios, si indica el punto 2 o 3, marque su enfoque de especialización en ciencias de la Ingeniería o Administrativas.

- (1) ___ Carrera Técnica o Secundaria
- (2) ___ Professional. ___ Ingeniería ___ Administración.
- (3) ___ Maestría. ___ Ingeniería ___ Administración.
- (4) ___ Doctorado.

Horas de entrenamiento o capacitación al año: ____ horas.

Años trabajando en esta empresa. ____ Años

Años trabajando en otras empresas. ____ Años

He participado en actividades de decisiones estratégicas en las siguientes áreas o industrias:

He sido dueño o fundador de otras empresas. No ___

Si ___ Número de Empresas: ____

Nueva Oportunidad o Proyecto Evaluado por la Empresa.

I Para el siguiente proyecto innovador: [Proyecto aceptado / no aceptado, evaluado con la escala de (Keller 1986) por la alta Gerencia]

Indique si usted participa o participó como autor de la idea, coautor o solo colaborador:
 Autor ___ Coautor ___ Colaborador ___ Fecha de aprobación (si se conoce)
 _____.

¿Cuánta gente ha sido asignada para implementar este proyecto? ___ gente.
 ¿Cuántos meses ha sido usted asignado a este proyecto? ___ meses.

II Seleccione el número de oportunidades identificadas y aceptadas por usted durante los últimos cinco años:

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

Contexto Organizacional.

I Marque solo una opción a la siguiente pregunta: Considero que mi satisfacción laboral en general dentro de esta compañía es:

- (1) ___ Completamente satisfactoria.
- (2) ___ Satisfactoria.
- (3) ___ Neutral.
- (4) ___ No Satisfactoria.
- (5) ___ Completamente No Satisfactoria.

II Según su punto de vista, marque el número que considere se acerca más a cada una de las siguientes preguntas como: 1=Totalmente en Desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Neutral, 4=De Acuerdo y 5=Totalmente de Acuerdo:

	Totalmente Desacuerdo		Totalmente Acuerdo		
1. Mi organización es rápida para modificar métodos de trabajo improvisados por los trabajadores.	1	2	3	4	5
2. En mi organización el desarrollo de las ideas propias es apoyado para el mejoramiento de la empresa.	1	2	3	4	5
3. Los mandos superiores son concientes y receptivos por mis ideas y sugerencias.	1	2	3	4	5
4. Usualmente, la promoción laboral es debido al desarrollo de las ideas innovadoras.	1	2	3	4	5
5. Aquellos empleados quienes proporcionan nuevas ideas reciben a menudo motivación de sus superiores.	1	2	3	4	5
6. A los administradores operacionales se les permite tomar decisiones sin tanta justificación o procedimientos.	1	2	3	4	5
7. Los administradores superiores motivan para cambiar reglas o procedimientos rígidos, con la promesa de mantener activas las ideas innovadoras.	1	2	3	4	5
8. Muchos administradores superiores han sido reconocidos por su experiencia en procesos innovadores.	1	2	3	4	5
9. El dinero está comúnmente disponible para desarrollar nuevas ideas.	1	2	3	4	5

10. Las personas que proporcionan productos innovadores exitosos, reciben premios y recompensas adicionales por sus esfuerzos de acuerdo a un estándar o sistema de recompensa.	1	2	3	4	5
11. Existen numerosas opiniones en la organización para obtener premios y recompensas de proyectos e ideas innovadoras.	1	2	3	4	5
12. Los tomadores de riesgo están dispuestos a ser reconocidos como campeones de nuevos proyectos, no importando si tendrá éxito o no la nueva idea u oportunidad.	1	2	3	4	5
13. Las personas son a menudo motivadas para tomar riesgo calculado en la obtención de nuevas ideas.	1	2	3	4	5
14. El término "tomador de riesgo" es considerado una condición positiva por la gente en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
15. Esta organización apoya pequeños proyectos y experimentos sabiendo de antemano que algunos de ellos pueden fallar.	1	2	3	4	5
16. Un trabajador con una buena idea, a menudo se le proporciona tiempo para poder desarrollarla.	1	2	3	4	5
17. Existe deseo considerable entre la gente de la organización para generar nuevas ideas sin que haya impedimento o barreras funcionales.	1	2	3	4	5
18. La gente es motivada para hablar con trabajadores de otros departamentos acerca de nuevas ideas y proyectos.	1	2	3	4	5

Contexto Individual.

I Para cada una de las siguientes preguntas, conteste de 1 a 5 el número que más corresponda, siendo: 1=Totalmente en Desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Neutral, 4=De Acuerdo y 5=Totalmente de Acuerdo:

	Totalmente Desacuerdo			Totalmente Acuerdo	
1. Las oportunidades que he identificado a través de los años han sido radicalmente diferentes entre ellas.	1	2	3	4	5
2. Las nuevas oportunidades normalmente suceden por información del mercado o cambios tecnológicos.	1	2	3	4	5
3. Tengo una sensibilidad especial para visualizar o percibir nuevas oportunidades.	1	2	3	4	5
4. Me describo a mi mismo como un oportunista.	1	2	3	4	5
5. Usualmente puedo percibir una oportunidad mejor que un analista o investigador del mercado.	1	2	3	4	5
6. Disfruto en pensar o visualizar nuevas oportunidades.	1	2	3	4	5
7. Las nuevas oportunidades surgen a menudo a través de la solución a un problema específico.	1	2	3	4	5
8. Regularmente se requiere profundizar en un mercado en particular para identificar buenas oportunidades.	1	2	3	4	5
9. El problema no es identificar oportunidades, sino obtener el capital y otros recursos para poder implementarlas.	1	2	3	4	5
10. Identificar oportunidades es realmente una etapa de aprendizaje que requiere tiempo.	1	2	3	4	5
11. Una nueva oportunidad orienta por lo común hacia la obtención de otra oportunidad.	1	2	3	4	5
12. Es muy importante que la idea represente un concepto que pueda ser desarrollado con tiempo.	1	2	3	4	5
13. Promuevo con entusiasmo las ventajas de la innovación.	1	2	3	4	5
14. Manifiesto fuerte convicción hacia la innovación.	1	2	3	4	5
15. Expreso confianza en lo que la innovación puede hacer.	1	2	3	4	5
16. Muestro optimismo acerca del éxito de la innovación.	1	2	3	4	5
17. Digo las razones del porqué la innovación tendrá éxito.	1	2	3	4	5
18. Conservo y fortalezco el entusiasmo.	1	2	3	4	5
19. Me mantengo firme en mis decisiones.	1	2	3	4	5

20. Muestro tenacidad para solucionar obstáculos.	1	2	3	4	5
21. Continuo implicado en la innovación hasta que sea implementada.	1	2	3	4	5
22. Elimino barreras para la innovación.	1	2	3	4	5
23. No me rindo cuando otros dicen que no se puede hacer.	1	2	3	4	5
24. Persisto cuando existe adversidad.	1	2	3	4	5
25. Pongo los problemas en manos de personas que pueden resolverlo.	1	2	3	4	5
26. Obtengo a las personas adecuadas para implementar una nueva oportunidad.	1	2	3	4	5
27. Ver oportunidades es natural para mi.	1	2	3	4	5
28. Me gusta describirme como un oportunista.	1	2	3	4	5
29. La idea no es lo que importa, sino los recursos.	1	2	3	4	5
30. Las ideas provienen de una investigación meditada.	1	2	3	4	5
31. Disfruto pensando en nuevas ideas.	1	2	3	4	5
32. Soy una persona creativa.	1	2	3	4	5
33. Dedico tiempo a mi trabajo para ser creativo.	1	2	3	4	5
34. Mis ideas parecen que suceden de sueños.	1	2	3	4	5
35. Disfruto pensando en nuevas ideas.	1	2	3	4	5
36. Las oportunidades que identifico son ampliamente no relacionadas con los productos o servicios de la empresa.	1	2	3	4	5
37. En mi organización se experimenta con nuevas ideas.	1	2	3	4	5
38. Hacer profundo análisis es para impresionar a los financieros.	1	2	3	4	5
39. El rápido crecimiento es causado por una investigación formal del Mercado.	1	2	3	4	5
39. Las encuestas a los clientes representan costo.	1	2	3	4	5
40. La intuición o el buen presentimiento es indicador del potencial de una nueva idea.	1	2	3	4	5
41. Mis nuevas ideas representan una mejoría considerable.	1	2	3	4	5
42. Mis nuevas ideas son tecnológicamente factibles.	1	2	3	4	5
43. Mis nuevas ideas difieren algunas veces.	1	2	3	4	5
44. La retroalimentación de los clientes permite hacer grandes cambios de productos.	1	2	3	4	5
45. Mi idea de negocio es aprovechada en el mercado.	1	2	3	4	5
46. Otras personas son las que me proporcionan nuevas ideas.	1	2	3	4	5
47. Las oportunidades aparecen después de conocer el mercado.	1	2	3	4	5
48. Mis ideas las he visto en otros contextos.	1	2	3	4	5
49. Una oportunidad raramente produce otras.	1	2	3	4	5
50. Nuestra compañía es líder en innovación.	1	2	3	4	5
51. Los resultados cuentan, no las nuevas oportunidades.	1	2	3	4	5

¡ Gracias por su Participación !

Anexo 2: Entrevista a los Mandos Medios.

Una vez realizada la parte cuantitativa y en caso de ser necesario, se llevará a cabo la selección de mandos medios que presenten comportamiento emprendedor de los que no lo presenten en coordinación con el director general o divisional, para especificar o profundizar en su comportamiento emprendedor, sobre todo en la variable experiencia de acuerdo a las siguientes preguntas:

- 5.1 ¿Cómo y a través de que medios te informas para decidir aceptar una nueva oportunidad?
- 5.2 ¿Cuál ha sido tu experiencia como profesional o directivo/va en ésta o en otras empresas?
- 5.3 ¿Qué porcentaje de tu tiempo involucras en la identificación y en la elaboración de una nueva oportunidad? , ¿Por qué?
- 5.4 ¿En cuántas ideas que consideres innovadoras has participado como inventor, coparticipado o, solo has sido colaborador?
- 5.4.1 ¿Cuántas y cuales de las ideas han sido implementadas? ¿Cuántas exitosas? ¿Por qué razón?
