

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

**Departamento de Estudios Económicos y Financieros**



TESIS DOCTORAL

**LA INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD DEL EMPRESARIO SOBRE EL  
EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PYME: UN ANÁLISIS  
MULTINIVEL**

Presentada por:

**Noelia Rodríguez Hernández**

Dirigida por:

**Dr. D. José María Gómez Gras**

**Dr. D. Antonio José Verdú Jover**

Elche, Octubre de 2013



D. Ignacio Mira Solves, Director del Departamento de Estudios Económicos y  
Financieros de la Universidad Miguel Hernández de Elche,

CERTIFICA,

Que el trabajo realizado por Noelia Rodríguez Hernández titulado “La influencia de la personalidad del empresario sobre el emprendimiento estratégico de la pyme: Un análisis multinivel”, ha sido dirigido por D. José María Gómez Gras y por D. Antonio José Verdú Jover en el Departamento de Estudios Económicos y Financieros de la Universidad Miguel Hernández de Elche y se encuentra en condiciones de ser leído y defendido como Tesis Doctoral ante el correspondiente tribunal de la Universidad Miguel Hernández.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo el presente certificado en Elche, a        de        de 2013.

Fdo. Ignacio Mira Solves

Director del Departamento  
Estudios Económicos y Financieros



**AUTORIZACIÓN DE LA  
PRESENTACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL**

Autor: Noelia Rodríguez Hernández

Directores: Dr. José María Gómez Gras

Dr. Antonio José Verdú Jover

Programa de doctorado: Marketing y Dirección Estratégica de Empresas.

Título de la tesis:

“La influencia de la personalidad del empresario sobre el emprendimiento estratégico de la pyme: un análisis multinivel”.

Como directores de la tesis reseñada certificamos que ha sido realizada bajo nuestra dirección por D<sup>a</sup> Noelia Rodríguez Hernández en el Departamento de Estudios Económicos y Financieros de la Universidad Miguel Hernández de Elche, y autorizamos a su presentación.

En Elche, a        de        de 2013.

Fdo.: Dr. José María Gómez Gras

Fdo.: Dr. Antonio José Verdú Jover







*A mis padres.*



*“Si jugamos sin objetivo,  
nuestras decisiones se harán reactivas  
y llegaremos a jugar el juego de  
nuestro oponente, no el nuestro”.*

(Garry Kaspárov)



## AGRADECIMIENTOS

Quiero dirigir las primeras líneas de esta tesis doctoral a las personas que durante estos años han estado involucradas, de una u otra forma, en el desarrollo de este intenso trabajo, haciendo posible que hoy sea una realidad.

En primer lugar, dejo constancia del profundo agradecimiento que ya siempre quedará unido a la admiración y afecto que siento por mis directores, José María Gómez Gras y Antonio José Verdú Jover, por sus valiosas aportaciones, por su ayuda, por su gran compromiso y dedicación. Muchas gracias, José María, por la confianza que depositaste en mi persona desde que nos conocimos en esta Universidad Miguel Hernández de Elche. Muchas gracias, Antonio, por tus consejos y reflexiones, así como por la enorme paciencia que has demostrado incluso en los momentos más difíciles.

Gracias también a mis compañeros del Área de Organización de Empresas, por la ayuda y el apoyo que me han prestado. En especial a Ignacio, María José, Cinta y Jesús, que cada vez que he necesitado su ayuda la he encontrado, en ocasiones incluso sin necesidad de pedirla. Y como no, muchas gracias a Lirios, gracias por acompañarme en este intenso camino, por tu complicidad y afecto.

No puedo olvidarme de dar las gracias a mi familia, en especial a mis padres y a mi querida hermana, a los que les debo el haber llegado hasta aquí, gracias a su ánimo y apoyo incondicional. Y a mi querido Pepe: gracias por tu comprensión, por tu ánimo constante, por tu complicidad y gran amor. Te pido disculpas por el tiempo que no hemos podido disfrutar juntos para poder terminar este trabajo.

Por último, quiero dejar constancia de mi agradecimiento a los que ya no están. Muy especialmente a mi abuela Carmen, que también me ha ayudado a ser quien soy. Siempre te llevo conmigo. Y gracias a los que están por venir. Gracias *semillita* por la alegría y tranquilidad que me has aportado en la última etapa de este trabajo.

Gracias a todos por estar a mi lado y hacer que este esfuerzo haya merecido la pena sin ninguna duda.



## Índice de contenidos

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	17
1.1. Interés del tema de investigación. ....	19
1.2. Objetivos de la investigación. ....	22
1.3. Estructura y descripción de los contenidos del presente estudio.....	24
CAPÍTULO 2 EL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO, LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA PERSONALIDAD. ....	27
2.1. Emprendimiento estratégico.....	29
2.1.1. Perspectiva de la dirección estratégica. ....	30
2.1.2. Perspectiva del emprendimiento.....	32
2.1.3. Conceptualización del emprendimiento estratégico. ....	35
2.1.4. Evolución histórica. ....	38
2.1.5. Principales modelos de emprendimiento estratégico.....	44
2.1.6. Exploración y Explotación. ....	48
2.2. Orientación emprendedora. ....	49
2.2.1. Definición de orientación emprendedora.....	50
2.2.2. Dimensiones de la orientación emprendedora.....	54
2.2.2.1. Asunción de riesgos.....	54
2.2.2.2. Proactividad. ....	56
2.2.2.3. Innovación. ....	57
2.3. Personalidad. ....	59

2.3.1. Teorías sobre la personalidad. ....	60
2.3.2. Los factores de la personalidad.....	62
2.3.2.1. Extraversión.....	63
2.3.2.2. Afabilidad. ....	64
2.3.2.3. Conciencia. ....	65
2.3.2.4. Neuroticismo.....	66
2.3.2.5. Apertura a la experiencia. ....	66
2.3.3. El modelo de los Cinco Grandes Factores.....	67

CAPÍTULO 3 LA INFLUENCIA DE CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL DIRECTIVO EN LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA.

.....	69
3.1. Introducción.....	70
3.2. Marco teórico e hipótesis. ....	73
3.2.1. Personalidad.....	73
3.2.2. Proactividad personal.....	75
3.2.3. Resistencia al cambio. ....	77
3.2.4. Orientación emprendedora.....	79
3.2.5. La personalidad y la orientación emprendedora. ....	80
3.2.6. La personalidad y la proactividad individual.....	84
3.2.7. La personalidad y la resistencia al cambio. ....	88
3.2.8. La proactividad individual y la orientación emprendedora. ....	91
3.2.9. La resistencia al cambio y la orientación emprendedora.....	93
3.3. Metodología.....	94
3.3.1. Muestra y procedimientos.....	95

3.3.2. Métodos utilizados en el análisis de la información. ....	98
3.3.3. Medidas utilizadas. ....	100
3.4. Análisis y resultados. ....	103
3.5. Conclusiones y discusión de resultados. ....	109
3.6. Implicaciones teóricas y prácticas. ....	112
3.7. Limitaciones y futuras líneas de investigación. ....	113
CAPÍTULO 4 EL EFECTO MEDIADOR DE LA ORIENTACIÓN	
EMPREDEDORA DE LA EMPRESA EN LA RELACIÓN ENTRE LA	
PROACTIVIDAD INDIVIDUAL Y EL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO DE	
LA ORGANIZACIÓN. ....	117
4.1. Introducción. ....	119
4.2. Marco teórico e hipótesis. ....	122
4.2.1. Proactividad personal. ....	122
4.2.2. Orientación emprendedora. ....	124
4.2.3. Emprendimiento estratégico: exploración y explotación. ....	125
4.2.4. La proactividad individual y la orientación emprendedora. ....	126
4.2.5. La proactividad individual, la exploración y la explotación. ....	129
4.2.6. La orientación emprendedora, la exploración y la explotación. ....	130
4.3. Metodología. ....	134
4.3.1. Muestra y procedimientos. ....	134
4.3.2. Métodos utilizados en el análisis de la información. ....	137
4.3.3. Medidas utilizadas. ....	138
4.4. Análisis y resultados. ....	143
4.5. Conclusiones y discusión de resultados. ....	150

4.6. Implicaciones teóricas y prácticas.....	151
4.7. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	152
CAPÍTULO 5 LA INFLUENCIA DEL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO EN LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	
5.1. Introducción.....	157
5.2. Marco teórico e hipótesis. ....	160
5.2.1. Emprendimiento estratégico: exploración y explotación. ....	160
5.2.2. Exploración, explotación y desempeño. ....	161
5.2.3. Emprendimiento estratégico y desempeño. ....	164
5.2.4. El efecto moderador de la intensidad competitiva del entorno.....	168
5.3. Metodología.....	173
5.3.1. Muestra y procedimientos.....	174
5.3.2. Métodos utilizados en el análisis de la información. ....	176
5.3.3. Medidas utilizadas. ....	177
5.4. Análisis y resultados.....	183
5.5. Conclusiones y discusión de resultados. ....	192
5.6. Implicaciones teóricas y prácticas.....	195
5.7. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	196
CAPÍTULO 6 PRINCIPALES CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	
6.1. Introducción.....	200
6.2. Conclusiones finales.....	201
6.3. Implicaciones teóricas y prácticas.....	206
6.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	209
BIBLIOGRAFÍA .....	213

ANEXOS .....	263
ANEXO I – Carta de presentación del cuestionario remitido.....	265
ANEXO II- Cuestionario remitido .....	267



## Índice de Tablas

Tabla 1. Artículos publicados sobre entrepreneurship y strategic management (1975-2013). .....	39
Tabla 2. Primeros trabajos que expresaban vínculos entre emprendimiento y estrategia. ....	41
Tabla 3. Contribuciones clave sobre el emprendimiento estratégico. ....	43
Tabla 4. Definiciones de del concepto Orientación Emprendedora. ....	51
Tabla 5. Principales investigaciones sobre la orientación emprendedora definida como el agregado de las tres subdimensiones propuestas por Covin y Slevin (1989). ..	53
Tabla 6. Definiciones de la personalidad. ....	59
Tabla 7. Facetas específicas de los Cinco grandes Factores de la personalidad. ..	63
Tabla 8. Criterios de clasificación del tamaño de las empresas de la UE. ....	96
Tabla 9. Medias, desviaciones estándar y correlaciones. ....	104
Tabla 10. Validación del modelo de medida final-fiabilidad y validez convergente. ....	106
Tabla 11. Validez Discriminante. ....	107
Tabla 12. Pesos constructo segundo orden. ....	107
Tabla 13. Validación de Hipótesis. ....	108
Tabla 14. Criterios de clasificación del tamaño de las empresas de la UE. ....	136
Tabla 15. Escala de medida de la proactividad individual. ....	139
Tabla 16. Escala de medida de la estrategia de la orientación emprendedora. ...	140
Tabla 17. Escala de medida de la estrategia de exploración. ....	142
Tabla 18. Escala de medida de la estrategia de explotación de la empresa. ....	142
Tabla 19. Medias, desviaciones estándar y correlaciones. ....	143

Tabla 20. Validación del modelo de medida final- fiabilidad y validez convergente.....	144
Tabla 21. Validación del modelo de medida final - Validez discriminante.....	146
Tabla 22. Validación de hipótesis.....	147
Tabla 23. Descomposición de los efectos de la proactividad individual sobre la exploración y la explotación.....	149
Tabla 24. Criterios de clasificación del tamaño de las empresas de la UE.....	175
Tabla 25. Escala de medida del emprendimiento estratégico.....	179
Tabla 26. Items escala de medida subjetiva del desempeño organizacional.....	181
Tabla 27. Escala de medida de la intensidad competitiva del entorno.....	182
Tabla 28. Medias, desviaciones estándar y correlaciones.....	184
Tabla 29. Validación del modelo de la Regresión A - fiabilidad y validez convergente.....	185
Tabla 30. Validación del modelo de la regresión A - Validez discriminante. ....	185
Tabla 31. Validación del modelo de la Regresión B - fiabilidad y validez convergente.....	186
Tabla 32. Validación del modelo de la regresión B - Validez discriminante. ....	186
Tabla 33. Regresión A. Efectos de las estrategias de exploración y explotación en el desempeño empresarial moderado por un entorno competitivo.....	189
Tabla 34. Regresión B. Efectos del emprendimiento estratégico en el desempeño empresarial moderado por un entorno competitivo.....	190

## Índice de Ilustraciones

Figura 1. Evolución del estudio sobre emprendimiento y dirección estratégica...	40
Figura 2. Un modelo de emprendimiento estratégico.....	45
Figura 3. Modelo práctico de emprendimiento estratégico.....	46
Figura 4. Modelo de Emprendimiento estratégico.....	47
Figura 5. Relaciones establecidas en el modelo.....	94
Figura 6. Esquema utilizado método de los componentes jerárquicos. ....	99
Figura 7. Resultado de las relaciones establecidas en el modelo.....	109
Figura 8. Relaciones establecidas en el modelo.....	133
Figura 9. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales. ....	148
Figura 10. Relaciones establecidas en el modelo. Modelo de Regresión A. ....	172
Figura 11. Relaciones establecidas en el modelo. Modelo de Regresión B.....	173
Figura 12. Resultados Modelo de Regresión A. ....	191
Figura 13. Resultados Modelo de Regresión B.....	192



**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUCCIÓN.**



### **1.1. Interés del tema de investigación.**

Desde la década de 1960, el entorno organizacional está caracterizado por continuos cambios tanto sociales como económicos (Lawrence y Lorch, 1967; Thompson, 1967). La evolución de la economía, la globalización, la intensificación de la competencia, y los continuos avances tecnológicos han hecho que las empresas se encuentren en un continuo estado de alerta, en el que la adaptación a los cambios y la flexibilidad son dos cuestiones fundamentales para que una organización pueda sobrevivir en este entorno.

Por tanto, la capacidad de una empresa para cambiar de dirección de forma rápida y volver a reconfigurar su estrategia es fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible (Hitt, Keats, y De-Marie, 1998). Esta capacidad de navegar en este entorno tan complejo, se ha convertido en el centro de muchos estudios sobre dirección estratégica y emprendimiento. El emprendimiento estratégico es un concepto que surgió de la combinación de estos dos campos de la literatura. Se trata de un concepto relativamente reciente, desarrollado en los trabajos de Hitt et al. (2001, 2002) y en Ireland, Hitt y Sirmon (2003). A pesar de su reciente aparición, actualmente el concepto del emprendimiento estratégico está recibiendo mucha atención, en los últimos años se ha incrementado de forma exponencial el número de artículos publicados sobre este tema, aunque la base empírica existente todavía es muy pequeña (Van Rensburg, 2013). Este protagonismo surge como consecuencia de los cambios considerables que se han producido en el entorno empresarial durante los últimos años.

En opinión de Hitt, et al., (2001) y de Ireland et al., (2003), el emprendimiento estratégico es una vía a través de la cual la organización puede gestionar la incertidumbre y los recursos para que las empresas se adapten a los continuos cambios del entorno, que combina aspectos de la dirección estratégica con la investigación sobre emprendimiento. Se trata de un concepto que se utiliza para capturar los esfuerzos que realizan las empresas para explotar ventajas competitivas, al mismo tiempo que exploran innovaciones que serán la base para futuras ventajas (Ireland, Hitt y Sirmon, 2003). De hecho, emprendimiento estratégico se integra en una corriente de investigación muy importante en la última década que analiza la unión de la exploración y la explotación con el objetivo de conseguir un equilibrio que permita a la organización crear valor y riqueza (Ireland y Webb, 2007). La corriente de investigación en la que se enmarca el emprendimiento estratégico es la que hace referencia al papel de la ambidestría organizativa (Raisch y Birkinshaw, 2008). Según la literatura las empresas pueden responder al entorno moviéndose de dos formas muy diferentes. La primera examinando una respuesta orientada hacia la eficiencia y la mejora de resultados a corto plazo que consiste en buscar la estabilidad y explotar aquello que se conoce. La segunda en cambio adopta una visión a largo plazo, explorando nuevas oportunidades de éxito que permitan superar la inercia y permitan a la empresa responder a las nuevas demandas del entorno (Schmitt, Probst y Thusman, 2010). La ambidestría organizativa consiste en la capacidad para explorar y explotar conocimiento de forma simultánea en la empresa (O'Reilly y Tushman, 2004; Raisch y Birkinshaw, 2008). Los investigadores sugieren que ambas actividades son esenciales para la supervivencia de las empresas (March, 1991; Lavie, Stettner y Tushman, 2010).

La investigación sobre el comportamiento organizacional tradicionalmente ha posicionado al director general como el agente de cambio más influyente en el entorno empresarial (Grant y Civin, 1996; Caldwell, 2003; Beugre et al., 2006; Chun y Lo, 2007), sobre todo en las pequeñas y medianas empresas (Lefebvre, 1992, 1997; Thong, 1999; Wincent y Westerberg, 2005), que como suelen tener estructuras muy

centralizadas, el director general es el que toma las principales decisiones (Finkelstein y Hambrick, 1996; Thong, 1999).

Bajo la teoría del “upper echelon”, la literatura ha encontrado que el perfil de los directivos puede influir y/o facilitar la gestión de distintas prioridades estratégicas (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1996). Esta teoría analiza cómo las características de los directivos influyen en las elecciones estratégicas y, a posteriori, en el desarrollo de la empresa (Hambrick y Mason, 1984). El sistema de valores y la forma de razonar del director general están condicionados por su edad, experiencia, formación, etc. Es decir, las características personales del director general hacen que razone y establezca conclusiones sobre la información que recibe sobre la situación de la empresa que le lleva a plantear una determinada estrategia. Por tanto, las elecciones estratégicas se ven condicionadas por dichas características directivas. En concreto la experiencia funcional, la edad, la educación, las experiencias profesionales y características psicológicas se vinculan con el proceso de elección estratégica (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1990; Finkelstein y Hambrick, 1996; Hiller y Hambrick, 2005; Hambrick, 2007).

Consecuentemente, desde el punto de vista de la teoría del “upper echelon”, la personalidad y las experiencias de los directivos influyen en las decisiones que estos toman (Hambrick y Mason, 1984). Las características de los directores generales, como por ejemplo su personalidad, no solo se ven reflejadas en sus preferencias personales, actitudes y comportamientos, sino que también se ven reflejadas en las estrategias, la estructura y el desempeño de las organizaciones que estos dirigen (Hambrick y Mason, 1984; Schneider, Goldstein y Smith, 1995; Schein, 2004). A pesar de que la literatura ha progresado en entender la importancia de la personalidad de los ejecutivos, existen ciertos rasgos y mecanismos psicológicos que unen la personalidad de los directores con la influencia estratégica y el desempeño que todavía están sin explorar (Boal y Hooijberg, 2001; Avolio, Sosik, Jung y Berson, 2003).

La finalidad de esta investigación es profundizar en el desarrollo del concepto del emprendimiento estratégico como una opción estratégica viable para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que supongan la creación de valor y riqueza para las organizaciones, los individuos que las componen y la sociedad en general. Así, en nuestro trabajo tratamos de explorar las características de la personalidad del individuo como antecedentes del desarrollo de un emprendimiento estratégico en la organización. Consideramos que conocer aquellos rasgos de la personalidad del director general que fomentan una orientación más explotadora o exploradora de la organización, ayuda a explicar los fundamentos personales de la orientación estratégica de la empresa y además, permite observar la influencia del nivel individual sobre el nivel estratégico de la organización.

Por ello, en esta tesis hemos decidido centrarnos en estudiar el emprendimiento estratégico, dada la necesidad que tienen las organizaciones de afrontar los continuos cambios que se producen en el entorno actual, caracterizado por una elevada competitividad y turbulencia. Nuestro principal objetivo es contribuir a la investigación a través de una mayor comprensión de los factores individuales que hacen que una empresa desarrolle un emprendimiento estratégico.

### **1.2. Objetivos de la investigación.**

La pregunta fundamental que queremos responder con el presente trabajo puede ser resumida de la siguiente forma:

¿Qué características personales del director general de una organización son antecedentes del emprendimiento estratégico?

Para lograr este objetivo general, es decir, conseguir llegar a responder a esta pregunta, hemos dividido el trabajo de investigación en objetivos que fueran más fácilmente abarcables.

Con este fin nos hemos propuesto alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Examinar si la orientación emprendedora de una organización está precedida por características individuales del líder, como su personalidad, su proactividad o su nivel de resistencia al cambio. La teoría del “upper echelon” señala que la personalidad y las experiencias de los directivos influyen en las decisiones que estos toman (Hambrick y Mason, 1984). Las características de los directores generales no solo se ven reflejadas en sus preferencias personales, actitudes y comportamientos, sino que también se ven reflejadas en las estrategias, la estructura y el desempeño de las organizaciones que estos dirigen (Hambrick y Mason, 1984; Schneider, Goldstein y Smith, 1995; Schein, 2004). A pesar de que la literatura ha progresado en entender la importancia de la personalidad de los ejecutivos, existen ciertos rasgos y mecanismos psicológicos que unen la personalidad de los directores con la influencia estratégica y el desempeño todavía están sin explorar (Boal y Hooijberg, 2001; Avolio, Sosik, Jung y Berson, 2003). Uno de los propósitos que hemos tenido al realizar este estudio ha sido explorar la existencia de vínculos entre determinadas características (la personalidad, proactividad y la resistencia al cambio) individuales del gerente o director general y la orientación emprendedora que muestra la organización.
- Analizar qué dimensiones de la personalidad predominan en las personas proactivas, o en individuos que se resisten al cambio.
- Estudiar en qué medida la proactividad personal del director general ejerce un efecto directo sobre el desarrollo de actividades de exploración y

explotación. Es decir, tratamos de investigar el papel antecedente de la proactividad personal del director general en las estrategias de exploración y explotación que realiza la organización.

- Investigar si la orientación emprendedora puede servir como un mecanismo de enlace o canal entre la proactividad a nivel individual y las actividades de exploración y explotación. Dicho de otra forma, pretendemos examinar el papel mediador de la orientación emprendedora de la empresa, como un mecanismo interno a través del cual la proactividad individual influye en estos dos tipos de estrategias.
- Poner de manifiesto que el emprendimiento estratégico juega un papel importante en el entorno competitivo actual al que se enfrentan las empresas.
- Obtener conclusiones que supongan por un lado, un avance en el conocimiento teórico sobre el concepto emprendimiento estratégico, y por otro lado, su aplicación práctica.

### **1.3. Estructura y descripción de los contenidos del presente estudio.**

La estructura de la tesis que describimos a continuación, se encuentra en consonancia con los objetivos que nos hemos propuesto. Esta tesis está compuesta por seis capítulos que a continuación pasamos a presentar.

El primer capítulo se corresponde con la introducción, en la que hemos pretendido presentar y sintetizar el interés de la realización de este trabajo.

En el segundo capítulo de la tesis hemos descrito los principales conceptos teóricos que vamos a utilizar en el desarrollo de este trabajo. En primer lugar hemos delimitado el concepto del emprendimiento estratégico adentrándonos en él desde dos perspectivas, la del emprendimiento y la de la estrategia, posteriormente hemos establecido su definición, así como también hemos analizado la evolución histórica del concepto y definido sus principales componentes. En segundo lugar hemos tratado ampliamente el concepto de orientación emprendedora y hemos profundizado en sus tres componentes. Por último hemos descrito teóricamente el concepto personalidad y contemplado las diferentes teorías sobre la personalidad basándonos en el modelo de los cinco grandes factores.

El tercer capítulo está dedicado al primer estudio empírico que hemos realizado. En este estudio hemos tratado de evaluar los antecedentes personales del líder y su influencia en la orientación emprendedora de la organización. Hemos evaluado cómo se traducen las características de la personalidad del director general a la orientación emprendedora de una empresa. La investigación cuantitativa de este capítulo se realizó mediante el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales, utilizando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) (Fornell y Cha, 1994). En concreto, utilizamos el programa Smart PLS versión 2.0 (Ringle et al., 2005).

El cuarto capítulo se centra en el segundo trabajo empírico que hemos llevado a cabo. Este estudio versa sobre cómo la orientación emprendedora actúa como un mecanismo de enlace entre la proactividad personal del directivo y el emprendimiento estratégico de la organización. La investigación cuantitativa de este estudio se realizó mediante el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales, utilizando el programa EQS 6.2.

El quinto capítulo está dedicado al tercer y último estudio empírico que hemos realizado. En este estudio hemos tratado de analizar cómo el emprendimiento estratégico impacta en los resultados de la organización, especialmente considerando en

qué medida esta relación mejora ante un entorno caracterizado por una alta competitividad. La investigación cuantitativa de este trabajo se realizó mediante un análisis de regresión jerárquica moderada, que consiste en una regresión múltiple que incluye términos multiplicativos para recoger los efectos moderadores.

Finalmente en el sexto capítulo realizamos una recapitulación de las conclusiones más relevantes obtenidas de los tres estudios empíricos desarrollados. Este capítulo finaliza estableciendo las limitaciones encontradas y las posibles líneas de investigación que quedan pendientes y que consideramos interesantes de profundizar en el futuro.

**CAPÍTULO 2**  
**EL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO, LA**  
**ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA**  
**PERSONALIDAD.**



## **2.1. Emprendimiento estratégico.**

El emprendimiento estratégico es un concepto relativamente reciente, desarrollado en los trabajos de Hitt et al. (2001, 2002) y en Ireland, Hitt, Sirmon (2003), que combina los estudios de dirección estratégica con la investigación sobre emprendimiento.

La investigación sobre estos dos campos, el del emprendimiento y el de la dirección estratégica, se había desarrollado de forma independiente el uno del otro, aunque ambos se habían preocupado por temas comunes como fuentes de innovación, renovación de la organización, creación de riqueza, ventaja competitiva, crecimiento y flexibilidad (Stevenson y Jarillo, 1990; Hitt et al., 2001; Alvarez, 2003); y, como veremos a lo largo de este capítulo, ambos recogían la adaptación de las empresas a cambios en el entorno y el aprovechamiento de las oportunidades creadas por la incertidumbre y las discontinuidades de la creación de riqueza (Hitt e Ireland, 2000; Venkataraman y Sarasvathy, 2001).

De hecho, los pioneros que introdujeron el concepto emprendimiento estratégico fueron académicos con un sólido historial de contribuciones intelectuales en la disciplina del emprendimiento y la disciplina de la estrategia (Schindehutte y Morris, 2009).

La unión del emprendimiento y la estrategia en la forma de emprendimiento estratégico produce tanto acciones emprendedoras con una perspectiva estratégica como acciones estratégicas con una mentalidad emprendedora (Hitt et al., 2001).

Para entender el concepto del emprendimiento estratégico podemos aproximarnos entonces desde esos dos puntos de vista: el emprendimiento y la dirección estratégica. Realizando una visión global del desarrollo de cada uno de ellos, estaremos en condiciones de construir el concepto emprendimiento estratégico.

### **2.1.1. Perspectiva de la dirección estratégica.**

La estrategia hace referencia al desarrollo a largo plazo de la empresa. (Chandler, 1962; Ghemawat, 2002). Es la declaración respecto a lo que la empresa quiere ser y cómo planea llegar a serlo, creando un sentido de unidad o de coherencia de la acción, a través de una organización. Andrews (1971) definió la estrategia corporativa como un patrón de decisiones de la organización que evoluciona con el propósito de lograr una gran variedad de objetivos que son importantes para las partes interesadas de una empresa.

Este desarrollo a largo plazo de la empresa incluye elementos como el diseño del alcance de la organización y el modo en que se adquirirán recursos y serán gestionados para desarrollar ventajas competitivas (Chandler, 1962; Hofer y Schendel, 1978).

La dirección estratégica, por otro lado, es un proceso que guía la forma en que se aborda el trabajo en la organización, asegura la renovación continua y el crecimiento de la empresa, y particularmente, proporciona un marco para el desarrollo y la aplicación de estrategias que impulsan las operaciones de la empresa (Schendel y Hofer, 1978). Es importante destacar como esa definición de las actividades que deben llevarse a cabo en el desarrollo futuro de la empresa persiguen un fin concreto: alcanzar una ventaja competitiva que permita aumentar el rendimiento de la empresa (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Porter, 1980; Schindehütte y Morris, 2009).

De hecho, los académicos del campo de la dirección estratégica tratan de comprender las causas de las diferencias de rendimiento entre las empresas (Schendel y Hofer, 1978; Teece, Pisano y Shuen 1997; Farjoun, 2002; Ireland et al., 2003). Para entender estas diferencias, la dirección estratégica examina los esfuerzos de las empresas para desarrollar ventajas competitivas sostenibles como determinantes de su capacidad para crear riqueza (Porter, 1980; Rouse y Dällenbach, 1999; De Carolis, 2003). Posiciones favorables en el mercado (Porter, 1985) y la posesión de recursos valiosos, raros e imperfectamente imitables, e insustituibles (Barney, 1991) son las fuentes de ventajas competitivas sostenibles más frecuentes.

Así, tenemos que la creación de ventajas competitivas y la riqueza componen el núcleo de la dirección estratégica (Chen, Fairchild, Freeman, Harris y Venkataraman, 2010). Hitt, Ireland, y Hoskisson (2011) definen la dirección estratégica como el conjunto de compromisos, las decisiones y las acciones necesarias para que una empresa logre la competitividad estratégica y obtenga rendimientos superiores a la media. Un posicionamiento competitivo eficaz es un factor principal que determina la capacidad de una empresa para crear valor y riqueza para las partes interesadas y para la sociedad en general (Porter, 1980; Ketchen, Ireland, y Snow, 2007).

Por otro lado, debemos entender que el concepto de dirección estratégica abarca tanto la planificación estratégica como el pensamiento estratégico. La planificación estratégica se refiere a la etapa principal en que se determina la dirección futura de la empresa, mientras que el pensamiento estratégico ofrece una visión externa y se concentra en la búsqueda de fuentes de ventaja competitiva (Kuratko y Audretsch, 2009).

Es por ello que algunos autores consideran que la dirección estratégica es un contexto, un marco de actuación que proporciona a la organización acciones emprendedoras, tanto de identificación como de aprovechamiento de oportunidades (Ireland, Hitt, Camp y Sexton, 2001).

Ireland, Hitt y Sirmon (2003) señalaron que el punto de vista de la estrategia se centra en como las empresas construyen las oportunidades, en contraste con el punto de vista de la literatura sobre emprendimiento que considera al emprendedor como la persona que se aprovecha de las oportunidades exógenas. Cooper, Markman y Niss (2000) señalaron que a diferencia del emprendimiento, que se ocupa de la creación de empresas, la dirección estratégica estudia la influencia de diversos factores en los resultados empresariales, y hace énfasis en las fuentes de ventaja competitiva sostenible.

### **2.1.2. Perspectiva del emprendimiento.**

El emprendimiento que conocemos hoy día, tiene como origen la obra del economista Joseph Schumpeter (1883-1950). En sus escritos, Schumpeter argumentó que los principales agentes del crecimiento económico son los empresarios que introducen nuevos productos, nuevos métodos de producción, y otras innovaciones que estimulan la actividad económica (Schumpeter, 1934, 1950).

Y aunque los escritos de Schumpeter se centraron principalmente sobre las actividades del empresario individual, en muchas investigaciones el emprendimiento es un fenómeno a nivel de empresa (Burgelman, 1983; Miller, 1983; Covin y Slevin, 1988, 1991a, 1991b; Stevenson y Jarillo, 1990; Zahra, 1991, 1993).

Se define el emprendimiento en la empresa como la identificación y explotación de oportunidades en el entorno externo (Ireland y Kuratko, 2001; Zahra y Dess, 2001) y se ha argumentado que una mentalidad emprendedora es útil en la captura de los beneficios de la incertidumbre (McGrath y MacMillan, 2000).

Esa mentalidad emprendedora es a la vez un fenómeno individual y colectivo, es decir, la mentalidad emprendedora es importante, tanto para los empresarios

individuales, así como para los directores y los empleados de las empresas, para pensar y actuar de forma emprendedora (Covin y Slevin 2002).

El riesgo y la ambigüedad son parte de la incertidumbre organizacional (Priem, Love y Shaffer, 2002). Y se tiene que las organizaciones capaces de afrontar con éxito la incertidumbre tienden a superar a las que no pueden hacerlo (Brorstrom, 2002). Por lo tanto, una mentalidad emprendedora puede contribuir a alcanzar ventaja competitiva (Miles, Heppard, Miles y Snow, 2000) y ésta es necesaria para la creación de riqueza.

En el campo del emprendimiento se han desarrollado de forma significativa algunas áreas de interés relacionadas con los objetivos de este trabajo. Una de esas áreas gira en torno al concepto de la orientación emprendedora. Según Covin, Green y Slevin (2006) la orientación emprendedora ha recibido mucha atención, tanto teórica como empírica, en la investigación, lo cual ha permitido que sea aceptado como un concepto central en el campo del emprendimiento. Covin y Slevin (1989) han identificado tres componentes principales de la orientación emprendedora: la proactividad, la innovación y la asunción de riesgos. La orientación emprendedora proporciona una base para las decisiones y las acciones emprendedoras y se inserta en las políticas y prácticas de la organización (Wiklund y Shepherd, 2003).

Otro concepto importante relacionado con el emprendimiento estratégico, es el emprendimiento corporativo (corporate entrepreneurship). Zahra (1993) lo define como la renovación de la organización con dos dimensiones principales, la innovación y renovación estratégica. El emprendimiento corporativo hace referencia a las actividades de renovación que aumentan la capacidad de las empresas para competir y asumir riesgos, no necesariamente pero posiblemente incluyendo la adición de nuevas empresas a una organización (Phan et al., 2009).

El supuesto principal que subyace en el concepto de emprendimiento corporativo es su concepción como un fenómeno de comportamiento, de modo que todas las

empresas son parte de un continuo que va desde las empresas altamente conservadoras hasta las altamente emprendedoras (Barringer y Bluedorn, 1999).

Sin embargo, es preciso señalar que el emprendimiento corporativo tiene una estrecha relación con el concepto de emprendimiento estratégico. Incluso éste último es considerado en ocasiones como parte del emprendimiento corporativo, en relación con las acciones estratégicas de la renovación de las organizaciones. Algunos autores como Covin y Kuratko (2008) consideran el emprendimiento estratégico como un componente del concepto emprendimiento corporativo. En cambio, como señalan Ireland y Webb (2009) la mentalidad del emprendimiento estratégico es más completa y exhaustiva que la mentalidad del emprendimiento corporativo. La primera se centra fuertemente tanto en la exploración de oportunidades como en la búsqueda de ventaja competitiva, mientras que la segunda, la mentalidad del emprendimiento corporativo, hace un mayor énfasis en la búsqueda de oportunidades que en la ventaja competitiva.

Existen diversas definiciones para el concepto de emprendimiento, pero respecto al concepto de emprendimiento estratégico, que es nuestro objetivo, se puede definir de manera sintética como la identificación y aprovechamiento de oportunidades no explotadas (Hitt et al., 2001). La exploración y explotación de las oportunidades es una constante en muchas definiciones de emprendimiento, que es visto como un enfoque de gestión que se basa en la pasión por la búsqueda y explotación de oportunidades, diferenciado del comportamiento administrativo (Brown, Davidsson, Wiklund, 2001).

Shane y Venkataraman (2000), sugieren que el descubrimiento y la explotación de oportunidades rentables es la base para la creación de riqueza a través del emprendimiento. Diversos autores (Lumpkin y Dess, 1996; Sharma y Chrisman, 1999; Daily et al., 2002; Smith y Di Gregorio, 2002) señalan que el enfoque de emprendimiento se centra en la novedad, la novedad en la forma de nuevos productos, nuevos procesos y nuevos mercados como los impulsores de la creación de riqueza. Ireland et al., (2001) argumentaron que las acciones emprendedoras y estratégicas a

menudo pretenden encontrar un nuevo mercado o espacio competitivo para crear riqueza. Las empresas tratan de encontrar nuevas formas de hacer negocios que alteran las reglas de competencia existentes en la industria, creando nuevas formas de vida competitiva. Es así como el grado en el que una empresa actúa de forma emprendedora está relacionado con las dimensiones de la dirección estratégica (Kuratko y Audretsch, 2009).

La combinación de actividades de exploración y explotación han orientado al emprendimiento hacia la dirección estratégica. En diferentes estudios se ha hecho referencia a que existe una necesidad de separar el emprendimiento y sus contribuciones de la dirección estratégica, mientras que otros estudios se centran en la necesidad de convergencia de ambos campos.

### **2.1.3. Conceptualización del emprendimiento estratégico.**

Como hemos anticipado, el emprendimiento estratégico trata de integrar las perspectivas del emprendimiento y la dirección estratégica. La primera centrada en las acciones y comportamientos que permiten identificar y aprovechar las oportunidades del entorno (Shane y Venkataraman, 2000), la segunda implicando al conjunto de acciones destinadas a lograr una ventaja competitiva como medio para obtener unos rendimientos superiores a la media. De este modo, el emprendimiento estratégico puede definirse como un proceso que guía la toma de decisiones y los esfuerzos de gestión para identificar las mejores oportunidades que luego se explotarán a través de acciones estratégicas.

Tanto la perspectiva del emprendimiento como la de dirección estratégica, hacen referencia al crecimiento, a la creación de valor y riqueza (Morris, 1998; Hitt e Ireland,

2000; Amit y Zott, 2001; Hitt, Ireland, Camp y Sexton, 2001, 2002; Ireland Hitt, Camp y Sexton, 2001; Priem y Butler, 2001). En general, el emprendimiento contribuye a los esfuerzos de una empresa para crear valor y riqueza sobre todo por la identificación de oportunidades que pueden ser explotadas en un mercado, mientras que la dirección estratégica contribuye a los esfuerzos de creación de riqueza y valor desde la base de la formación de ventajas competitivas para competir en un mercado.

Algunos investigadores sugieren que los campos de la dirección estratégica y el emprendimiento son inseparables, ya que los resultados de la investigación de una disciplina son difíciles de entender sin estudiar la otra disciplina. (Meyer, Heppard, 2000). Barney y Arikan (2001) sugirieron que existe una estrecha relación entre las teorías de la ventaja competitiva y las teorías de la creatividad y el emprendimiento. Tal y como argumentaba Hitt et al. (2002), estrategia y emprendimiento son constructos diferentes pero su integración ayuda a crear valor, obtener y mantener una ventaja competitiva. Desde esta perspectiva, podríamos decir que la dirección estratégica y el emprendimiento son vistos como complementarios.

El emprendimiento estratégico permite a las empresas abordar simultáneamente el doble desafío de la explotación ventajas competitivas actuales (competencia de la dirección estratégica) y la exploración de nuevas oportunidades (competencia del emprendimiento) que permitirá que futuras ventajas competitivas puedan ser desarrolladas y utilizadas como vía para crear valor y riqueza.

Finalmente, vamos a considerar que el emprendimiento estratégico puede tomar una de las siguientes formas: La renovación estratégica, la regeneración sostenida, la redefinición del dominio, el rejuvenecimiento de la organización y la reconstrucción del modelo de negocio (Covin y Miles, 1999).

Según Hitt et al. (2001), la renovación estratégica es un tipo de emprendimiento mediante el cual la empresa busca redefinir la relación con sus mercados o con los

competidores de la industria, alterando fundamentalmente la forma en que compete. La regeneración sostenida representa el fenómeno mediante el cual la empresa, regular y continuamente introduce nuevos productos y servicios o entra en nuevos mercados (Covin y Miles, 1999). Con esta forma de emprendimiento estratégico la empresa está en constante búsqueda de oportunidades empresariales. Con la redefinición de dominio, la empresa, de forma proactiva crea un nuevo escenario en el mercado de productos que otros no han reconocido o explotado activamente (Covin y Miles, 1999). Por otro lado, el rejuvenecimiento de la organización es el fenómeno por el cual la empresa busca mantener o mejorar su posición competitiva mediante la alteración de sus procesos internos, estructuras y/o capacidades. Finalmente, mediante la reconstrucción del modelo de negocio la empresa diseña o rediseña su modelo de negocio básico con el fin de mejorar la eficiencia operativa o diferenciarse de la competencia de la industria de manera que sean valorados por el mercado (Covin y Miles, 1999).

El emprendimiento estratégico hace referencia a realizar grandes cambios en operaciones establecidas, donde la integración de la búsqueda de oportunidades y la ventaja estratégica es una característica clave y un facilitador de la innovación, crecimiento y la creación de riqueza (Hitt, et al., 2001).

La Teoría de los Recursos y capacidades de empresa (Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993) proporciona los fundamentos teóricos para entender cómo los recursos se pueden gestionar de manera estratégica. La investigación ha demostrado que los recursos son la base de los diferentes rendimientos en las empresas en términos de creación de riqueza. Ireland, Hitt y Sirmon (2003) argumentan que los recursos se gestionan estratégicamente cuando facilitan el uso simultáneo e integrado de búsqueda de oportunidades y ventaja competitiva.

El constructo emprendimiento estratégico (que incluye las conductas de búsqueda de oportunidades y búsqueda de ventaja competitiva) contribuye a la comprensión de

cómo las empresas crean riqueza. Según Ireland, Hitt y Sirmon (2003), las empresas que identifican oportunidades potencialmente valiosas, pero son incapaces de explotar o desarrollar una ventaja competitiva, no van a crear valor para sus clientes o riqueza para sus propietarios. Las empresas que construyen ventajas competitivas, pero pierden su capacidad de identificar valiosas oportunidades, es poco probable que puedan sostener esas ventajas en el tiempo. Por lo tanto, todas las empresas, nuevas y establecidas, pequeñas y grandes, debe participar tanto en la búsqueda de oportunidades como en el comportamiento de búsqueda de ventajas competitivas.

El emprendimiento estratégico integra teorías e investigaciones de múltiples disciplinas, pero especialmente del emprendimiento y la dirección estratégica. Las implicaciones del constructo emprendimiento estratégico son importantes tanto para los investigadores como los administradores de las empresas por igual, para obtener una mejor comprensión de cómo las empresas identifican y aprovechan las oportunidades, mantienen ventajas competitivas y crean riqueza.

### **2.1.4. Evolución histórica.**

Para acotar temporalmente el emprendimiento estratégico como tema de investigación académica hemos utilizado la metodología utilizada por Van Rensburg (2013). Realizamos una búsqueda bibliográfica utilizando la base de datos Scopus, que abarca más de 5.300 títulos de las ciencias sociales y humanidades. Seleccionamos sólo los artículos peer-reviewed publicados, dejando fuera las ponencias, reseñas de libros y notas editoriales. Los términos de búsqueda que introdujimos fueron “entrepreneurship” y “strategic management”, y realizamos la búsqueda de manera que sólo aparecieran de forma conjunta en el título del artículo, resumen o en las palabras clave. A partir de la búsqueda encontramos un total de 342 artículos académicos publicados entre 1975 y 2013. El ochenta por ciento (275 artículos) de estos artículos han sido publicados en el

periodo 2001-2013, lo cual refleja el fuerte crecimiento del interés de la investigación sobre estos temas en los últimos años, especialmente en los últimos siete años, en los que se ha publicado el 82% del total de artículos publicados en ese periodo, coincidiendo este fuerte crecimiento de las publicaciones con la época de crisis económica.

En la Tabla 1 se muestra la cuantificación de los resultados hallados en la búsqueda.

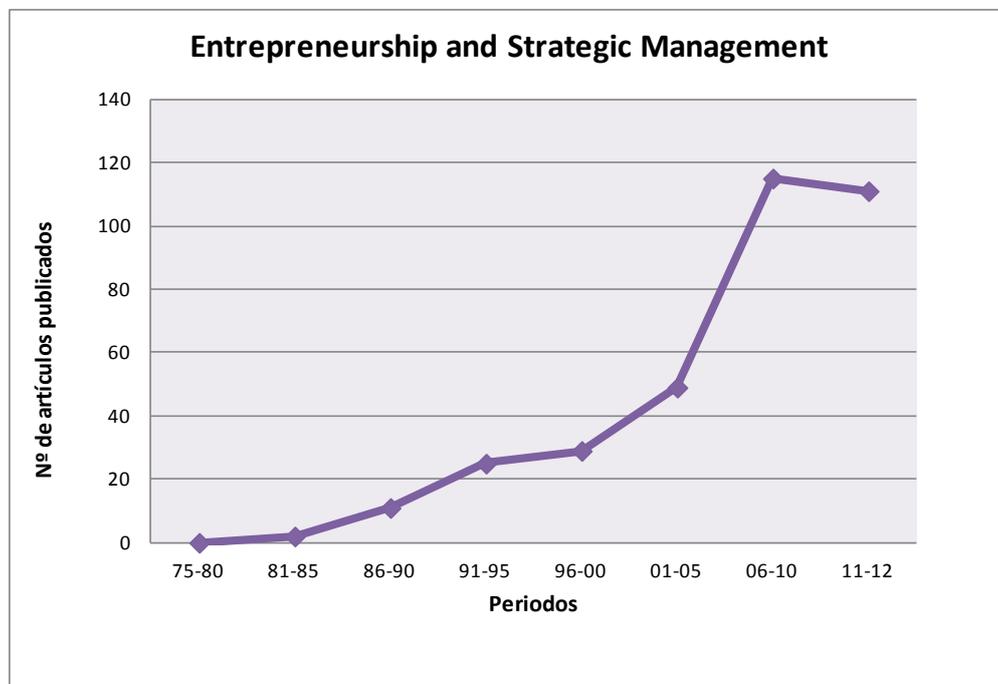
**Tabla 1. Artículos publicados sobre entrepreneurship y strategic management (1975-2013).**

<b>Periodo</b>	<b>Entrepreneurship and Strategic Management</b>
1975-1980	-
1981-1985	2
1986-1990	11
1991-1995	25
1996-2000	29
2001-2005	49
2006-2010	115
2011-2013	111

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de datos SCOPUS.

En la Figura 1 se puede observar gráficamente la tendencia creciente del número de artículos publicados sobre estas dos disciplinas.

Figura 1. Evolución del estudio sobre emprendimiento y dirección estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

En las primeras investigaciones sobre la integración del emprendimiento y la dirección estratégica se centró la atención en los conceptos principales de los dos campos (Covin y Miles, 1999). En consecuencia, los estudios iniciales de emprendimiento estratégico examinaban la innovación, la internacionalización, el aprendizaje organizacional, el crecimiento, las alianzas y las redes, los equipos de alta dirección y gobierno (Hitt et al., 2001, 2002; Ireland et al., 2001).

Los primeros trabajos que exploraron los vínculos entre la estrategia y el emprendimiento fueron los que aparecen en la Tabla 2.

## EL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO, LA ORIENTACIÓN EMPREDEDORA Y LA PERSONALIDAD

**Tabla 2. Primeros trabajos que expresaban vínculos entre emprendimiento y estrategia.**

Autor/es (año)	Breve descripción de las aportaciones
Mintzberg (1973)	Introdujo la noción de creación de una estrategia emprendedora.
Burgelman (1983)	Examinaron de forma empírica la interrelación entre la dirección estratégica y el emprendimiento dentro de una gran empresa.
Pinchott (1985)	Hizo referencia al emprendedor activo dentro de una gran empresa y le acuñó el término “intrapreneurship”.
Covin y Slevin(1989)	Postularon el concepto de “entrepreneurial strategic posture” examinando a empresas con una orientación competitiva en un espectro que va desde la conservadora hasta la emprendedora.
Guth y Ginsberg (1990)	Introdujeron la primera tipología de emprendimiento empresarial como una estrategia para grandes empresas.
Stevenson y Jarillo (1990)	Analizaron los vínculos entre los campos del emprendimiento y la gestión de empresas.
Day (1992)	Examinaron los vínculos entre el emprendimiento, la dirección estratégica y la gestión en general, y ofreció una posible configuración de sus interrelaciones.
Sandberg (1992)	Investigó sobre las oportunidades de enriquecimiento mutuo entre la dirección estratégica y el emprendimiento y postuló seis áreas potenciales: innovación, creación de nuevos negocios, búsqueda de oportunidades, asunción de riesgos, equipos de alta dirección y grupos utilizados en la toma de decisiones estratégicas.
Lumpkin y Dess (1996)	Ampliaron el trabajo de Covin y Slevin (1989) y crearon la noción del constructo orientación emprendedora.
Barringer y Bluedorn (1999)	Estudiaron la relación entre la intensidad emprendedora y cinco prácticas de dirección estratégica, de las cuales obtuvieron resultados significativos para el impacto de la intensidad de exploración, planificación flexible, locus de la planificación y los controles estratégicos.
Meyer y Heppart (2000)	Editaron el primer libro académico que abordaba la relación entre el emprendimiento y la estrategia para descubrir los componentes de la lógica dominante de una empresa emprendedora independientemente del tamaño de la organización.
Hitt e Ireland (2000)	Examinaron las intersecciones entre estrategia y emprendimiento y seleccionaron seis campos (innovación; redes organizacionales; internacionalización; aprendizaje organizacional; equipos de alta dirección y gobierno; crecimiento, flexibilidad y cambio) que consideraron que tendrían potencial para futuras investigaciones.

**Fuente: Elaboración propia a partir de Van Rensburg (2013).**

En 1982, Minkes y Foxall mencionaron la actividad estratégica emprendedora (“strategic entrepreneurial activity”), pero el término emprendimiento estratégico (“strategic entrepreneurship”) fue introducido por primera vez por Herbert y Brazeal (1998) y, posteriormente, por Hitt e Ireland (2000). En cambio, el campo del emprendimiento estratégico podría decirse que nació oficialmente en una edición especial de la Strategic Management Journal dedicada al emprendimiento estratégico. De esta edición especial, surgió uno de los artículos más influyentes en este campo, que fue el de Hitt, Ireland, Camp y Sexton (2001) que trató de definir y legitimar el ámbito del emprendimiento estratégico. Más tarde fue ampliado por Hitt et al. (2002), y fue adoptado por muchos otros (Ireland et al., 2003; Luke y Verreynne, 2006; Wickham, 2006; Ireland y Webb, 2007; Ketchen et al., 2007; Luke, 2008; Morris et al., 2008; Sarasvathy, 2008; Ireland y Webb, 2009; Meuleman et al., 2009; Schindehütte y Morris, 2009; Luke et al., 2011). Lo que unifica a todos estos autores es que el emprendimiento estratégico presta atención al comportamiento de búsqueda de oportunidades (exploración) combinándolo con el comportamiento de búsqueda de ventaja competitiva.

La integración de la dirección estratégica y el emprendimiento, que condujo finalmente a la creación de este nuevo campo, se popularizó gracias a la publicación de un libro titulado: “Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset” editado por Hitt, Ireland, Camp y Sexton (2002).

En la tabla 3 se recogen algunas de las contribuciones clave, existentes en la literatura, sobre el emprendimiento estratégico.

## EL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO, LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA PERSONALIDAD

**Tabla 3. Contribuciones clave sobre el emprendimiento estratégico.**

Artículo	Argumento clave	Conclusiones clave
Hitt e Ireland (2000)	La construcción de un modelo detallado colocando empresas con visión estratégica emprendedora a efectos de las condiciones del entorno, cogniciones emprendedoras y arquitectura organizacional.	En primer lugar, proponen un modelo de vínculos entre el entorno las cogniciones emprendedoras y la arquitectura organizacional. En segundo lugar proponen numerosas vías para una futura investigación empírica.
Ketchen, Ireland y Snow (2007)	Grandes y pequeñas empresas difieren en términos de eficacia operacional. Las grandes empresas son más hábiles en el establecimiento de ventajas competitivas. Por otro lado, las pequeñas empresas son más hábiles en la búsqueda de oportunidades.	Basándose en las teorías de redes, recursos y opciones reales, los autores argumentaron que la colaboración entre pequeñas y grandes empresas puede permitir integrar la habilidad de búsqueda de oportunidades con la de ventajas competitivas.
Kuratko y Audretsch (2009)	Los autores recapitulan la lógica dominante de integrar la dirección estratégica con el emprendimiento.	Los autores apuntan numerosos vías para futuras mejoras y desarrollo del emprendimiento estratégico en la intersección de la investigación sobre dirección estratégica y emprendimiento.
Monsen y Boss (2009)	Examen empírico del efecto del emprendimiento estratégico en los empleados dentro de una organización.	El emprendimiento estratégico afecta negativamente a la ambigüedad de rol y la intención de renuncia de los empleados. Los empleados y los directores reaccionan de forma diferente ante el emprendimiento estratégico.
Anderson, Covin y Slevin (2009)	La orientación emprendedora afecta positivamente a la capacidad de aprendizaje estratégico. Esta relación también es mediada por la estructura, el mercado, la sensibilidad y la formación estratégica.	Encontraron una relación positiva entre el comportamiento emprendedor y la generación de conocimiento estratégico y el cambio estratégico. También esta relación estaba completamente mediada por la organización estructural la sensibilidad al mercado y la formación estratégica.

**Fuente: Foss y Lyngsie (2011).**

Al ser un concepto relativamente nuevo, hasta ahora se ha prestado más atención a la conceptualización y a contribuciones teóricas, que a llevar a cabo estudios empíricos en relación con el emprendimiento estratégico (Luke y Verreynne, 2006). La base

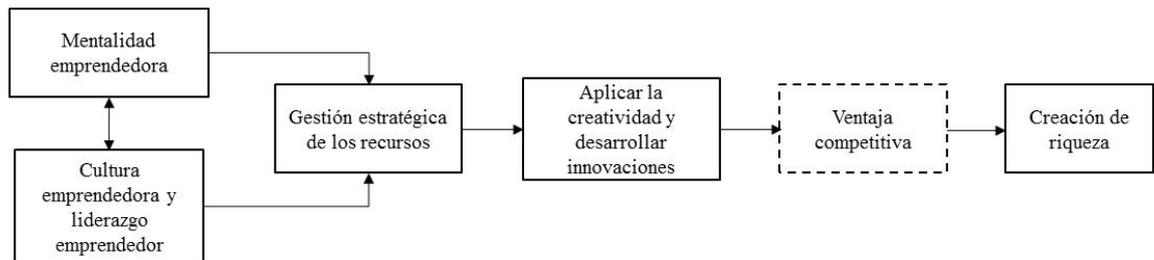
empírica, por tanto, es todavía pequeña, con autores que postulan una amplia gama de marcos conceptuales y modelos que son aplicables tanto a pequeñas como grandes empresas (Van Rensburg, 2013).

Apenas una década después de haber introducido el término, se han publicado numerosos artículos en revistas de primera línea (Ireland Hitt y Sirmon, 2003; Kyrgidou y Hughes, 2010; Hitt et al., 2010), organizado conferencias internacionales (por ejemplo: “*Multi- and Micro-Level Issues in Strategic Entrepreneurship (2011)*” en *Copenhagen Business School*), y se ha puesto en marcha una revista dedicada al emprendimiento estratégico (*Strategic Entrepreneurship Journal*, que comenzó a editarse en el año 2007).

### **2.1.5. Principales modelos de emprendimiento estratégico.**

Uno de los principales artículos que sirven para la conceptualización del emprendimiento estratégico es el estudio realizado por Ireland, Hitt, Sirmon, (2003). Según estos autores, el emprendimiento estratégico, consiste en la identificación y aprovechamiento de oportunidades, mientras que al mismo tiempo se crea y mantiene la ventaja competitiva. Tal y como podemos ver en la Figura 2, en esta investigación se identificaron cuatro dimensiones principales del emprendimiento estratégico: la cultura y liderazgo emprendedor, mentalidad emprendedora, la dirección estratégica de los recursos y el desarrollo de innovaciones a través de la creatividad (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003).

**Figura 2. Un modelo de emprendimiento estratégico.**



**Fuente: Ireland, Hitt, y Sirmon (2003).**

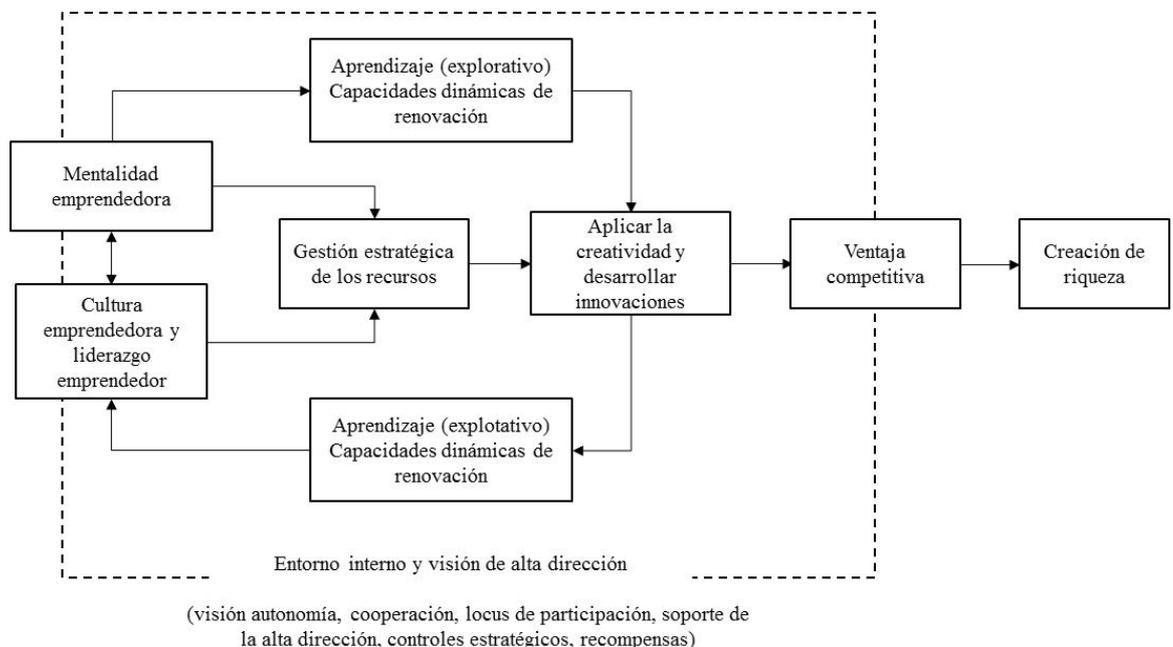
Ireland, Hitt, Sirmon, (2003) sugirieron que el emprendimiento estratégico era el único instrumento con el que las empresas podían ayudarse para ser capaces de crear riqueza mediante el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Tanto el emprendimiento como la dirección estratégica tienen que ver con el crecimiento y la creación de riqueza. El emprendimiento está siendo considerado, cada vez más, como un estímulo para la creación de riqueza en las economías emergentes, en desarrollo y las economías desarrolladas como resultado de las acciones emprendedoras individuales, mientras que la dirección estratégica estudia las razones de las diferencias en la creación de riqueza de las empresas en diversas economías (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003).

Ireland, Hitt, Sirmon (2003) sostienen que las conductas tanto de búsqueda de oportunidades como la búsqueda de ventajas competitivas son necesarias para la creación de riqueza. La perspectiva del emprendimiento estratégico, basada desde el punto de vista de los recursos de la empresa, permite reconocer los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades de crecimiento con el fin de crear una ventaja competitiva sostenible (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003).

En 2010, Kyrgidou y Hughes, revisaron el modelo propuesto por Ireland, Hitt y Sirmon (2003), argumentando que éste no se ajustaba a la definición del ejercicio

simultáneo de comportamientos de búsqueda de oportunidades y búsqueda de ventajas competitivas. Según Kyrgidou y Hughes, el modelo de Ireland Hitt y Sirmon sólo sugería una vista lineal e independiente de comportamientos emprendedores y estratégicos sin retroalimentación. Kyrgidou y Hughes (2010), pusieron en relieve la importancia del entorno interno de la empresa (autonomía cooperación, controles, premios, etc) y la visión de la alta dirección sobre el éxito de la adopción y práctica del emprendimiento estratégico.

**Figura 3. Modelo práctico de emprendimiento estratégico.**

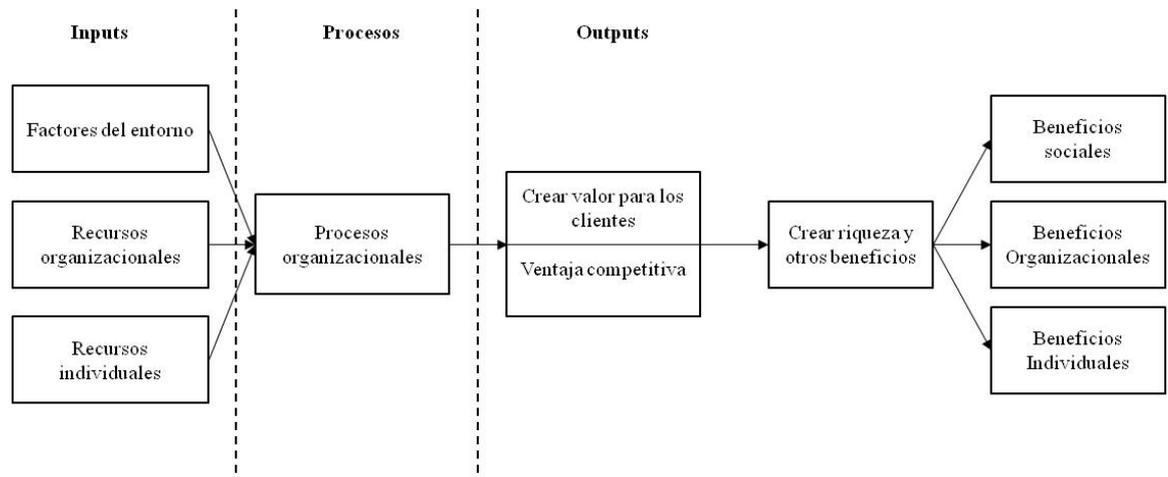


**Fuente: Kyrgidou y Hughes (2010).**

Hitt et al. (2011) desarrollaron un nuevo modelo de emprendimiento estratégico, que se describe como un modelo de inputs-proceso-outputs; en el cual los recursos de la organización, los recursos individuales y los factores del entorno actúan como inputs; mediados por procesos organizacionales de la organización, generan unos outputs

(resultados) que son los niveles de valor y la creación de riqueza en la sociedad, las organizaciones y los individuos.

**Figura 4. Modelo de Emprendimiento estratégico.**



**Fuente: Hitt et al., (2011).**

El enfoque global del trabajo desarrollado en esta tesis se encuadra dentro de este modelo de emprendimiento estratégico, ya que comprende tanto aspectos organizacionales y del entorno como también aspectos a nivel individual. Todos ellos procesados después a través de las dos actividades principales del emprendimiento estratégico (exploración y explotación), en una búsqueda constante de ventaja competitiva y creación de valor.

### **2.1.6. Exploración y Explotación.**

El análisis multinivel propuesto en este trabajo, que ha sido comentado al final del apartado anterior, se va a integrar con la doble visión del emprendimiento estratégico reproducida por las actividades de exploración y explotación que a continuación se presentan y que se desarrollarán a lo largo de los diferentes capítulos.

El emprendimiento estratégico es un término que se utiliza para capturar los esfuerzos que realizan las empresas para explotar ventajas competitivas, al mismo tiempo que exploran innovaciones que serán la base para futuras ventajas (Ireland, Hitt y Sirmon, 2003). De hecho, emprendimiento estratégico se integra en una corriente de investigación muy importante en la última década que analiza la unión de la exploración y la explotación con el objetivo de conseguir un equilibrio que permita a la organización crear valor y riqueza (Ireland y Webb, 2007).

La exploración y la explotación se ven como dos actividades estratégicas distintas (Burgelman, 1991, 2002; Lubatkin et al., 2006; Hitt et al., 2011). La estrategia de exploración representa las acciones empresariales que apuntan a crear nuevas oportunidades de negocio emergentes fuera del alcance de la estrategia actual (Hitt et al., 2011). Por contrario, el objetivo de las estrategias de explotación es explotar la ventaja competitiva actual con la gestión eficiente de los recursos y capacidades existentes de la empresa, bien mejorando los diseños de sus productos y servicios, bien reforzando las relaciones con los clientes actuales (Benner y Tushman, 2003; Lubatkin et al., 2006; Hitt et al., 2011).

La creatividad, la experimentación y la búsqueda de recursos de conocimiento más allá de lo capturado en las competencias existentes en la empresa, son ejemplos de

actividades que son parte del proceso de exploración (March 1991) y que se manifestará en nuevos productos, procesos y mercados (Lumpkin y Dess, 1996; Ireland et al., 2003). En cambio, las actividades de explotación giran en torno al refinamiento y la búsqueda de rutinas basadas en la eficiencia, sirviendo como fuente de ventaja competitiva corriente de la empresa.

## **2.2. Orientación emprendedora.**

Desde la década de 1980, la orientación emprendedora se ha convertido en un tema que ha suscitado un gran interés y ha sido objeto de mucho debate en la literatura de la gestión empresarial.

En general, la orientación emprendedora se ha concebido como la proclividad de una organización por la toma de decisiones a favor de acciones emprendedoras (Lumpkin y Dess, 1996) y ha sido reconocida como un factor determinante para el crecimiento y rentabilidad de una empresa (Stevenson y Jarillo, 1990; Brown et al 2001). Se convierte, así, en un requisito para que las empresas sobrevivan y sean rentables (Bójica, Fuentes y Gomez-Gras, 2011).

La orientación emprendedora es un concepto clave para entender la contribución que realizamos mediante el desarrollo de esta investigación. La orientación emprendedora de la organización recoge el empuje y el esfuerzo que a nivel individual realiza un líder (Bateman y Cran, 1993; Becherer y Maurer, 1999). Dicha orientación es un reflejo a nivel organizacional de la proactividad a nivel individual (Miller y Friesen, 1982; Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989). Por tanto, esta variable nos sirve como vehículo de conversión del nivel individual al organizacional. Además, tenemos que destacar la importancia de esta variable debido a que la orientación emprendedora

permite movilizar a la organización, independientemente de que se prioricen las estrategias de exploración o explotación, como veremos en los siguientes capítulos.

Para clarificar el significado de este importante concepto, en este capítulo hacemos una revisión de las diferentes definiciones existentes en la literatura de la orientación emprendedora, ahondando en cada una de las subdimensiones que lo componen.

### **2.2.1. Definición de orientación emprendedora.**

En investigaciones anteriores, la idea de una orientación hacia la actividad emprendedora ha sido objeto de una amplia variedad de etiquetas, incluyendo la orientación emprendedora, la intensidad, el estilo, la postura, la propensión, y en algunos casos el emprendimiento corporativo (Zahra, Jennings y Kuratko, 1999). En la Tabla 4 se presenta una selección de definiciones del constructo orientación emprendedora.

Las raíces de definición de lo que constituye una orientación empresarial se pueden remontar a los primeros trabajos de Mintzberg (1973) en los que proponía que las organizaciones se caracterizan por ser más o menos emprendedoras en su forma de tomar decisiones estratégicas, en función de la medida en que proactivamente buscan nuevas oportunidades para lograr un crecimiento espectacular en condiciones de alta incertidumbre. Más tarde, Khandwalla (1977a) definió la orientación emprendedora como la propensión de los altos directivos a asumir riesgos en la toma de decisiones. Según Khandwalla, un estilo de gestión emprendedora hace referencia a un enfoque audaz, arriesgado y agresivo en la toma de decisiones, en contraste con un enfoque más cauteloso, y orientado hacia la estabilidad. Miller y Friesen (1982) hicieron una

## EL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO, LA ORIENTACIÓN EMPREDEDORA Y LA PERSONALIDAD

distinción entre las organizaciones emprendedoras y las conservadoras, basada en sus niveles de innovación y conductas de riesgo, postulando que las empresas son emprendedoras cuando innovan con audacia y con regularidad se estén asumiendo riesgos considerables en sus estrategias de producto-mercado.

**Tabla 4. Definiciones de del concepto Orientación Emprendedora.**

Autores	Definición
Mintzberg (1973)	En las empresas, las decisiones estratégicas están dominadas por la búsqueda activa de nuevas oportunidades, así como avances espectaculares hacia adelante en un contexto de incertidumbre.
Khandwalla (1977a)	El estilo de gestión emprendedor se caracteriza por una audaz, arriesgada y agresiva toma de decisiones.
Miller y Friesen (1982)	El modelo emprendedor se aplica a las empresas que innovan con valentía y con regularidad mientras estén asumiendo riesgos considerables en sus estrategias de producto-mercado.
Miller (1983)	Una empresa emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de producto-mercado, se compromete con riesgo, y es la primera en llegar a las innovaciones proactivas, superando a competidores.
Covin y Slevin (1989, 1998)	Las empresas emprendedoras son aquellas en las que los altos directivos tienen estilos de gestión empresarial, como lo demuestran las decisiones estratégicas de las empresas y la filosofía de la gestión de operaciones. Las empresas no emprendedoras o conservadoras son aquellas en las que el estilo de la alta dirección es adverso al riesgo, no innovador y pasivo o reactivo.
Merz y Sauber (1995)	La orientación emprendedora se define como el grado de la empresa es proactiva (agresiva) en su unidad de producto-mercado elegido y su voluntad de innovar y crear nuevas ofertas.
Lumpkin y Dess (1996)	La orientación emprendedora hace referencia a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que conducen a una nueva entrada; se caracteriza por una, o más de las siguientes dimensiones: una propensión a actuar autónomamente, una voluntad de innovar y asumir riesgos, y una tendencia a ser agresivos hacia los competidores y proactivo con respecto a las oportunidades de mercado.
Zahra y Neubaum (1998)	La orientación emprendedora es la suma total de la innovación de una empresa, la acción estratégica proactiva, y la asunción de riesgos en actividades que se manifiestan en apoyo de proyectos con resultados inciertos.
Avlonitis y Salavou (2007)	La orientación emprendedora constituye un fenómeno organizacional que refleja una capacidad de gestión mediante la cual, las empresas emprenden iniciativas proactivas y agresivas para alterar el escenario competitivo en su propio beneficio.
Rauch et al. (2009)	La orientación emprendedora a nivel de la organización se define como el proceso de elaboración de estrategias que proporcionan a las organizaciones la base para la toma de decisiones y el desarrollo de acciones emprendedoras.

**Fuente: Elaboración propia a partir de Covin y Wales (2011).**

Sobre la base de los trabajos de Mintzberg (1973), Khandwalla (1977a) y Miller y Friesen (1982), la orientación emprendedora fue concebida por Miller (1983) como la exposición de innovación, proactividad y asunción de riesgos en el proceso estratégico de la empresa. Miller (1983) proporcionó la base conceptual sobre el cual se ha construido la gran mayoría de la investigación pasada sobre la orientación emprendedora (por ejemplo: Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996).

Más tarde, Lumpkin y Dess (1996) sugirieron que dos dimensiones adicionales pueden ser necesarias para captar plenamente el fenómeno de la orientación emprendedora. Estas dos dimensiones adicionales fueron la agresividad competitiva y la autonomía. Otros investigadores han agregado más dimensiones a las recomendadas por Miller (1983) y Lumpkin y Dess (1996) como la motivación (Jambulingam et al., 2005) y la orientación a largo plazo (Tan, 2002).

La definición de orientación emprendedora que ha sido más ampliamente utilizada, tanto en la literatura del emprendimiento como la de dirección estratégica fue la desarrollada por Covin y Slevin (1989), basada en el trabajo anterior de Khandwalla (1977) y Miller y Friesen (1982). En el desarrollo de esta medida, Covin y Slevin teorizaron que las tres dimensiones de la orientación emprendedora (innovación, proactividad y asunción de riesgos), actúan de forma conjunta, para comprender una orientación estratégica básica y unidimensional. Existe un fuerte apoyo teórico y empírico, con altos niveles de fiabilidad y validez, para medir el concepto de orientación emprendedora con las tres subdimensiones principales expuestas por Covin y Slevin (1989).

En la Tabla 5, aparecen las principales conclusiones de algunos de las investigaciones que han utilizado esta definición de orientación emprendedora.

**Tabla 5. Principales investigaciones sobre la orientación emprendedora definida como el agregado de las tres subdimensiones propuestas por Covin y Slevin (1989).**

Autor	Conclusión del estudio
Covin y Slevin (1989)	El desempeño se relaciona con el ajuste entre la orientación emprendedora, la estructura y el entorno.
Covin y Slevin (1991a)	La relación entre la orientación emprendedora y el nivel de desempeño de la organización está moderada por varias variables internas, externas y estratégicas.
Miles, Arnold and Thompson (1993)	La hostilidad del entorno y la orientación emprendedora están negativamente relacionadas.
Naman y Slevin (1993)	El ajuste entre la orientación emprendedora, la estructura y la estrategia está positivamente relacionado con el nivel de desempeño.
Zahra y Covin (1995)	La orientación emprendedora tiene un impacto positivo en el desempeño financiero.
Becherer y Maurer (1997)	La relación entre la orientación emprendedora y la orientación de marketing está moderada por factores del entorno.
Dickson y Weaver (1997)	La orientación emprendedora modera la relación entre la incertidumbre percibida del entorno y el uso de alianzas.
Zahra and Neubaum (1998)	Las nuevas empresas exhibirán niveles más altos de orientación emprendedora bajo condiciones adversas del entorno.
Wiklund (1999)	La relación entre la orientación emprendedora y el desempeño se incrementa con el paso del tiempo.
Zahra and Garvis (2000)	La hostilidad modera la relación entre el emprendimiento corporativo internacional y el desempeño.

**Fuente: Elaboración propia.**

Como se ha comentado, los investigadores en términos generales han venido considerando operativamente la orientación emprendedora como un constructo unidimensional, mediante el uso de una medida agregada que incluye las tres subdimensiones. Esta medida agregada de la orientación emprendedora se basa en que las tres subdimensiones realizan contribuciones iguales a nivel global de la orientación emprendedora de la empresa (Kreiser, Marino, Weaver, 2002).

### **2.2.2. Dimensiones de la orientación emprendedora.**

La orientación emprendedora es uno de los conceptos con mayor desarrollo en el área del emprendimiento, tanto desde el punto de vista teórico como empírico (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009). El desarrollo de este concepto se ha centrado principalmente en torno a tres variables fundamentales: asunción de riesgos, proactividad e innovación.

Aunque se han encontrado otras variables adicionales que contribuyen al desarrollo del concepto, como por ejemplo la autonomía y la agresividad competitiva (Lumpkin y Dess, 1996), la medida de la orientación emprendedora más ampliamente aceptada es la que incluye sólo estos tres elementos.

A continuación, vamos a explicar cada una de las tres grandes dimensiones de la orientación emprendedora.

#### **2.2.2.1. Asunción de riesgos.**

El concepto de asunción de riesgos siempre ha sido asociado con el emprendimiento. El riesgo es una parte fundamental de la corriente de la literatura del emprendimiento que se remonta a la época de Cantillon (1734) que pionero en la utilización del término emprendimiento. Cantillon asoció el riesgo a la incertidumbre del trabajo por cuenta propia frente a la situación que disfruta un empleado contratado.

En 1800, John Stuart Mill argumentó que la asunción de riesgos era un atributo primordial de los emprendedores. Esta visión del emprendedor como persona que asume riesgos continuó ganando apoyo a lo largo del siglo XX, por ejemplo, McClelland sugirió que prácticamente todos los teóricos están de acuerdo en que el

emprendimiento implica, por definición, la asunción de riesgos de algún tipo (McClelland, 1960, p. 210).

Se puede argumentar que todas las empresas llevan consigo implícitamente, cierto grado de riesgo ya que no podemos predecir eventos futuros, por lo que la tendencia de asunción de riesgos se percibe generalmente como un continuo desde menor asunción de riesgos (acciones mínimamente arriesgadas), hasta la asunción de riesgos elevados (acciones de alto riesgo).

La gestión del riesgo, hoy en día, es un componente vital en la dirección estratégica, debido al entorno turbulento en el que se encuentran las organizaciones (Harris y Ogbonna, 2006). En entornos dinámicos y turbulentos, las empresas necesitan tomar decisiones estratégicas arriesgadas con el fin de hacer frente a un continuo estado de cambios (Khandwalla, 1977b). Las empresas emprendedoras se caracterizan por la audacia y la tolerancia al riesgo que conduce al descubrimiento y desarrollo de nuevas oportunidades (Chow, 2006).

La asunción de riesgos consiste en tomar medidas enérgicas por aventurarse en lo desconocido (Rauch et al., 2009). Implica aventurarse, en nuevas áreas de negocio sin conocer la probabilidad de éxito o fracaso (Lumpkin y Dess, 2001). Este enfoque abarcaría cualquier actividad empresarial "desconocida", incluyendo el desarrollo de nuevos productos, nuevos segmentos de mercado, los cambios demográficos, los nuevos servicios o procesos, nuevas estructuras de organización, las nuevas directrices estratégicas, etc. Por tanto, la asunción de riesgos representa la voluntad de comprometer recursos para nuevos proyectos con el objetivo de obtener nuevas oportunidades, aunque tales proyectos puedan tener resultados inciertos (Lumpkin y Dess, 1996; Ahuja y Lampert, 2001; Baker y Sinkula, 2009).

### **2.2.2.2. Proactividad.**

Miller (1983) propuso que la proactividad organizacional significaba que la empresa es enérgica en la persecución de sus prioridades competitivas y metas, superando a sus rivales en este sentido. Porter (1980) postuló que, en ciertas situaciones, las empresas podrían utilizar comportamientos proactivos con el fin de mejorar su posición competitiva en relación con otras empresas. Por su parte, Stevenson y Jarillo (1990) estudiaron la formación de conductas proactivas en empresas emprendedoras. En su estudio, se conceptualizó como la proactividad como la búsqueda de oportunidades de negocio se que la organización consideraba que iban a ser positivas o favorables.

Estas visiones del término proactividad son consistentes con la definición ofrecida por Lumpkin y Dess (2001), en la que la proactividad es vista como una oportunidad de obtener rentas, bajo la perspectiva de visión de futuro, que implica la introducción de nuevos productos o servicios por delante de la competencia y actuar en previsión de la demanda futura de crear un cambio y dar forma al entorno.

Por lo tanto, consideramos que una empresa es proactiva cuando mantiene una postura de anticipación y actuación sobre el futuro de las necesidades del mercado, y así crea la ventaja competitiva de haber realizado el primer movimiento (Lumpkin y Dess, 2001). Las empresas proactivas identifican las necesidades futuras de los clientes actuales y potenciales, realizan un seguimiento de las tendencias y anticipan los cambios en la demanda.

En definitiva, la proactividad refleja una perspectiva de búsqueda de oportunidades de futuro (Ahuja y Lampert, 2001; Rauch et al., 2009), que se caracteriza por la introducción de nuevos procesos, productos o servicios en el mercado por delante de la competencia (Lee et al., 2001; Baker y Sinkula, 2009; Li et al., 2010). Bajo esa postura hacia el futuro, las empresas proactivas tienen el deseo de ser pioneros, y

capturar todas las oportunidades posibles. También Zahra y Covin (1995) sostienen que las empresas proactivas pueden crear una ventaja competitiva al ser las primeras que realizan un movimiento en el mercado, cuyo objetivo es satisfacer las nuevas necesidades del mercado y cobrar unos precios más altos. Por lo tanto, existe una clara relación positiva entre la proactividad y el desempeño de la empresa (Yu, 2012).

### **2.2.2.3. Innovación.**

Gran parte de la literatura del emprendimiento ha hecho referencia a la capacidad de innovación. Schumpeter (1934) fue uno de los primeros economistas que hicieron hincapié en que la innovación, evidenciada como la creación y el desarrollo de nuevos productos y procesos, es el motor del crecimiento económico. Schumpeter describió la innovación empresarial en torno a la introducción de nuevos productos o servicios, nuevos procesos o métodos de producción para crear o fabricar un bien o servicio, la apertura de nuevos mercados o nuevas fuentes de abastecimiento, o la reorganización de la industria. Este economista fue de los primeros que señalaron que la innovación es una característica fundamental de una organización emprendedora. Desde esta conceptualización, otros investigadores han considerado que la innovación está en el corazón mismo del emprendimiento (Schollhammer, 1982; Jennings y Young, 1990; Covin y Miles, 1999).

La dimensión innovación de la orientación emprendedora refleja una tendencia a participar y apoyar las nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos (Lumpkin y Dess, 1996; Ahuja y Lampert, 2001; Rauch et al., 2009). Abarca la creatividad y la experimentación en el desarrollo de productos, la adopción de tecnología, y los procesos internos (Baker y Sinkula, 2009; Li, Wei, y Liu, 2010).

Las innovaciones pueden venir en muchas formas diferentes, y es uno de los factores sobre los cuales la dirección de la empresa tiene un control considerable (Hult,

Hurley, y Knight, 2004). Por ejemplo la innovación tecnológica es evidente en los esfuerzos de investigación y desarrollo que se traducen en el desarrollo de nuevos productos y procesos. Sin embargo, podría resultar una pérdida de recursos si la inversión en la innovación no diera resultados (Dess y Lumpkin, 2005). La capacidad de innovación de producto-mercado podría incluir la investigación de diseño de producto del mercado, y las innovaciones en la publicidad y promoción. Innovación administrativa puede referirse a los sistemas más eficientes de gestión de la información, técnicas de control, y la estructura organizativa.

Como ya hemos avanzado, existe una estrecha relación entre la innovación y el emprendimiento. Drucker (1985) sostiene que la innovación es la actividad principal del emprendimiento. Una de las dimensiones clave de una orientación emprendedora es el énfasis en la innovación (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996). De ello se desprende que se requiere una mentalidad emprendedora para la creación de nuevas empresas, así como para la revitalización de las ya existentes (McGrath y Macmillan, 2000).

La innovación puede ser uno de los componentes más importantes de la estrategia empresarial, ya que la innovación contribuye al rendimiento del negocio y a la creación de riqueza (Lumpkin y Dess, 1996; Hamel, 2000). Existe evidencia empírica que muestra una relación entre la innovación y la alta rentabilidad (Roberts, 1999). La innovación está vinculada a los resultados empresariales (Kluge, Meffert, y Stein, 2000; Gupta, MacMillan, y Surie, 2004). Innovaciones eficaces ayudan a crear una ventaja competitiva mediante la creación de nuevos valores para los clientes (Mizik y Jacobson, 2003). La capacidad para desarrollar e introducir nuevos productos al mercado parece ser el principal motor de una estrategia global de éxito (Subramaniam y Venkatraman (1999).

### 2.3. Personalidad.

Los psicólogos han explicado el fenómeno de la personalidad desde varias perspectivas, y lo han descrito en términos diferentes que incluyen: patrones estables de experiencias y de acción (Allport, 1937), los mecanismos biológicos (Eysenck, 1990), las tendencias globales (Funder, 1991), o tipos de personalidad que distinguen a una persona de otra (McCrae y Costa, 1987). En la tabla 6, aparecen diferentes definiciones de la personalidad.

**Tabla 6. Definiciones de la personalidad.**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
McCrae y Costa (1989)	Estilos emocionales, interpersonales, experienciales, actitudinales y motivacionales que explican el comportamiento en situaciones diferentes.
Hogan (1991)	La dinámica, los procesos y las tendencias que explican por qué una persona se comporta de una manera determinada. Hogan sostiene que la personalidad tiene dos connotaciones distintas: La primera hace referencia a cómo uno es percibido por los demás, es decir la personalidad es pública y verificable desde la perspectiva del observador. Y la segunda que se centra en que la personalidad es privada y debe deducirse.
Funder (2001)	Patrón de comportamiento sobre el pensamiento, las emociones y la conducta, así como el mecanismo psicológico que existe detrás de esos patrones.

**Fuente: Elaboración propia.**

A pesar del aparente desacuerdo sobre el significado de la personalidad, existe consenso respecto al hecho de que todas ellas señalan que el comportamiento está influenciado por características relativamente estables que subyacen en las formas de pensar, sentir y actuar (Hogan, 1991; McCrae y Costa, 1997). La interacción de estas características o rasgos, es la personalidad de cada uno. Dicho de otra forma, los rasgos de la personalidad hacen referencia a características que son estables en el tiempo, de los motivos de la conducta de una persona y son de naturaleza psicológica. Estos rasgos son el reflejo de lo que las personas son y determinan su estilo afectivo, conductual y cognitivo.

La personalidad se ha considerado un factor importante en los estudios relacionados la predicción del rendimiento en el trabajo. Expertos en el campo de la personalidad son de la opinión de que las personas tienen un rasgos estables y de largo plazo que afectan a los comportamientos en el trabajo (Denissen et al., 2011; Gerber et al., 2011).

En relación con la investigación sobre la personalidad, algunos estudiosos sostienen que la personalidad es la herramienta eficaz que permite predecir el desempeño laboral (Ozer y Benet-Martínez, 2006; Schulman, 2011). Los estudios sobre la personalidad y los resultados de la organización han recibido una enorme atención por los investigadores en el flujo de la investigación del comportamiento organizacional.

### **2.3.1. Teorías sobre la personalidad.**

En la literatura relevante de la investigación de la personalidad, hay algunas teorías que se han considerado como las teorías principales. Estas teorías son:

- Teorías psicoanalíticas.

- Teorías humanistas.
- Teorías biológicas.
- Teorías de comportamiento.
- Teorías de los rasgos.

De las cinco tipos de teoría que acabamos de nombrar, la teoría de los rasgos es considerada como una de las más aceptadas y en ella nos vamos a centrar.

Los rasgos determinan las variaciones de una persona en la tendencia a desarrollar un patrón constante de sentimientos, pensamientos y acciones (Myers, 1998). Las teorías que discuten los rasgos de la personalidad argumentaron que el comportamiento de una persona puede ser explicado sobre la base de algunos de los rasgos específicos de la personalidad.

Como señalaba Brandstatter (2011), en un sentido amplio, los rasgos de personalidad incluyen habilidades (por ejemplo, la inteligencia general, así como la inteligencia numérica, verbal, espacial, o emocional), los motivos (por ejemplo, necesidad de logro, poder o afiliación), actitudes (incluidos los valores) y las características de temperamento como el estilo general de experiencias y acciones de una persona.

Desde la década de 1980, el sistema de referencia predominante de los rasgos de personalidad es el Modelo de los Cinco Grandes Factores (Digman, 1990; Goldberg, 1990; John, 1990; Costa and McCrae, 1992; McCrae y John, 1992; John et al. 2008), también conocido como “Big Five” o “Five Factor Model - FFM”. Los cinco factores fueron originalmente derivados de las investigaciones realizadas por dos equipos independientes de investigación: Paul Costa y Robert McCrae (en el National Institutes of Health) y Warren Norman (Universidad de Michigan) y Lewis Goldberg (Universidad de Oregon), quienes tomaron rutas diferentes de investigación para llegar al mismo resultado, un modelo de personalidad compuesto por cinco grandes factores.

Este modelo es el que hemos escogido para desarrollar la personalidad en la presente investigación. Según Smith y Canger (2004), este modelo es importante por varias razones, entre ellas:

- Permite la clasificación de las características de la personalidad en categorías significativas.
- Proporciona un marco común y sencillo para investigar.
- Se supone que cubre prácticamente todo el “espacio” de la personalidad.).

### **2.3.2. Los factores de la personalidad.**

El modelo de los cinco factores de la personalidad es uno de los modelos integrales más aceptados de la personalidad. Durante las últimas décadas ha surgido un alto nivel de consenso de que el este modelo representa una descripción completa del dominio de personalidad (Barrick y Mount, 1991). Estas cinco dimensiones de la personalidad son: extraversión, afabilidad, conciencia, neuroticismo y apertura a la experiencia.

Estas cinco dimensiones representan la mayor parte de la variación en las medidas de personalidad (Wiggins y Trapnell, 1997). Cada una de estas dimensiones de la personalidad describe de forma amplia el funcionamiento psicológico que se compone de un conjunto de rasgos más específicos. Los cinco grandes rasgos de la personalidad están compuestos por diversas facetas cada uno, como podemos observar en la tabla 7.

A continuación nos vamos a centrar en la definición de cada uno de los cinco factores de la personalidad.

### 2.3.2.1. Extraversión.

La extraversión se asocia principalmente con la cantidad y la intensidad de las relaciones. Una persona con un alto grado de extraversión se describe como una persona sociable que generalmente le gusta estar con otras personas y busca la interacción.

**Tabla 7. Facetas específicas de los Cinco grandes Factores de la personalidad.**

FACTOR	FACETA
Extraversión	Cordialidad Carácter sociable Asertividad Actividad Búsqueda de emociones Emociones positivas
Afabilidad	Confianza Franqueza, sinceridad Altruismo Actitud conciliadora Modestia, humildad Sensibilidad social
Conciencia	Competencia Orden Sentido del deber Esfuerzo por el logro Autodisciplina Reflexión
Neuroticismo	Ansiedad Hostilidad Depresión Timidez Impulsividad Vulnerabilidad
Apertura a la experiencia	Fantasía Estética Sentimientos Acciones Ideas Valores

**Fuente: Adaptado de Costa y McCrae (1999).**

Según John et al. (2008), la extraversión implica un enfoque enérgico hacia el mundo social y material, e incluye características como la sociabilidad, la actividad, la asertividad, y la emotividad positiva. Este factor refleja la cantidad e intensidad de la interacción interpersonal y el nivel de actividad.

Los individuos extravertidos son personas expresivas, sociables habladoras, y confiadas (Barrick y Mount, 1991). Tienden a ser espontáneo, comunicativo, enérgico, positivo y entusiasta (Goldberg, 1990; Watson y Clark, 1997). Ellos tienen muchas ganas de admiración, reconocimientos sociales, control y mando (Costa y McCrae, 1992). Los extravertidos son capaces de practicar las emociones positivas (Costa y McCrae, 1992).

Estos rasgos de personalidad se relacionan fuertemente con el desempeño laboral en puestos de trabajo en las que una parte importante de las tareas es interactuar con otros, influir en los demás, o la obtención de status y poder (Barrick y Mount, 1991; Vinchur et al., 1998; Judge et al., 1999).

### **2.3.2.2. Afabilidad.**

McCrae y Costa (1987) definieron la afabilidad como el grado por el cual los individuos muestran calidez personal, preferencia por la cooperación frente a la competencia y aceptación por los demás. La afabilidad se enfoca en la calidad de las relaciones. Contrasta una orientación pro social y comunitaria hacia los demás con el antagonismo, e incluye características tales como el altruismo, la confianza, y la modestia (John, et al., 2008).

Los individuos afables tienen características como el auto-sacrificio, son personas serviciales, gentiles y dan apoyo emocional (Digman, 1990). Tienen rasgos tales como

ser amable, flexible, solidario y misericordioso (Barrick y Mount, 1991) y tienden a ser generosos, tranquilos, confiados y sinceros (Judge y Bono 2000).

Es un rasgo de personalidad compatible con el trabajo cooperativo (Hogan and Holland, 2003). Se espera que este rasgo esté positivamente relacionado con la eficacia del equipo (Neuman y Hull, 1995), la cooperación (Barrick y Mount, 1991), y la comunicación abierta (Neuman y Hull, 1995), lo cual es muy importante en una organización.

### **2.3.2.3. Conciencia.**

John et al., (2008) indicó que el factor conciencia describe el control de impulsos socialmente prescritos, que facilita la tarea y conducta dirigida a objetivos, tales como pensar antes de actuar, el seguimiento de las normas y reglas, y la planificación, organización y priorización de tareas.

Este factor contiene rasgos como ser estable, organizado, diligente, atento, vigilante, persistente, exhaustivo, ambicioso, y responsable (Barrick y Mount, 1991; Costa y McCrae, 1992; Piedmont y Weinstein, 1994; Costa, 1996). Estas personas son responsables, confiables, decididas, prudentes y cuidadosas, se centran en la búsqueda de logros y el éxito, que es también característica muy importante para la realización de las tareas de trabajo (Barrick y Mount, 1991, 1993).

Esta es la razón por la que el factor conciencia está muy relacionados con la satisfacción en el trabajo (Judge et al., 2002) y el desempeño laboral (Barrick y Mount, 1991). Individuos concienzudos están entre los mejores para dirigir el desempeño laboral significativo (Barrick et al., 2002; Judge et al., 2002) debido a su participación en el trabajo, y su motivación por aprender (Colquitt y Simmering, 1998).

### **2.3.2.4. Neuroticismo.**

En palabras de John et al., (2008) el factor neuroticismo evalúa la inestabilidad emocional, tendencia a experimentar emociones negativas, tales como el sentirse ansioso, hostil, nervioso, triste y tenso. Muestra variaciones de tendencia individual a experimentar sufrimiento y las personas que puntúan alto en este factor se definen como emocionalmente inseguras (McCrae y John, 1992). Los neuróticos poseen rasgos que incluyen molestia, estrés, malhumor, nerviosismo, incomodidad, e inseguridad (Barrick y Mount, 1991, 1993, Judge y Bono 2000), y carecen de la confianza (McCrae y Costa, 1991). La afectividad negativa está relacionada con el neuroticismo (Watson, Clark y Tellegan 1988).

En comparación con otros individuos, los neuróticos experimentan sentimientos más negativos de la vida (Magnus et al., 1993), son individuos con una baja autoestima y una baja autoeficacia (Judge et al., 2002). Esa es la razón por la que en individuos que tienen una puntuación alta en neuroticismo se encuentra una relación negativa con la satisfacción en el trabajo (Judge et al., 1999; Judge et al., 2002.), y el desempeño laboral (Barrick y Mount, 1991).

### **2.3.2.5. Apertura a la experiencia.**

La apertura a la experiencia se corresponde con la tendencia a tener una imaginación activa, la sensibilidad artística, la curiosidad intelectual y estar atento a los sentimientos. La apertura describe la amplitud, la profundidad, la originalidad y la complejidad de la vida mental y vivencial de un individuo (John et al., 2008). Las personas abiertas a la experiencia son creativas, cultas, curiosas, de mente abierta, intelectuales, que aprecian la diversidad, la estética y la sensibilidad (Goldberg, 1990; Digman 1990; McCrae y John, 1992). Una persona que muestra este rasgo tiene capacidad para adaptarse fácilmente a los cambios (George y Zhou, 1991).

Barrick y Mount (1991) se hicieron eco de la existencia de una relación positiva entre la dimensión apertura a la experiencia y el rendimiento en el trabajo. Además, este tipo de personas tienen un enfoque muy optimista para la formación y el aprendizaje de experiencias (Barrick y Mount, 1991).

### **2.3.3. El modelo de los Cinco Grandes Factores.**

Como ya hemos avanzado, el modelo de los cinco factores de la personalidad es uno de los modelos integrales más aceptados. Durante las últimas décadas ha surgido un alto nivel de consenso de que el este modelo representa una descripción completa del dominio de personalidad (Barrick y Mount, 1991).

Los cinco factores, anteriormente descritos, han sido identificados a lo largo de numerosas de culturas y diferentes idiomas, lo cual proporciona un gran apoyo a dicho modelo y demuestra su nivel de aplicación universal (McCrae y Costa, 1997). Los investigadores han probado la universalidad, carácter generalizable, y la aplicación individual de este modelo de cinco factores a través de supuestos teóricos y prácticas metodológicas rigurosas (McCrae y Costa, 1999; Caprara y Cervone, 2000). Los estudios han demostrado que estas medidas de la personalidad son parsimoniosas y robustas (Judge et al., 1999). Prácticamente todas las medidas de personalidad se pueden clasificar en las cinco grandes dimensiones de personalidad (Goldberg, 1990; Judge et al., 1999).

Estos factores fueron desarrollados originalmente del análisis factorial de las palabras que la gente utiliza en el lenguaje cotidiano para describir la personalidad, el

enfoque léxico de la personalidad (Norman 1963; Goldberg, 1981, 1982; John, 1990; McCrae y John, 1992).

El inicio de la aproximación léxica surgió como resultado de los estudios llevados a cabo en términos de rasgos de lenguaje natural (John et al 1988). Los investigadores trataron de examinar exhaustivamente una serie de atributos de la personalidad mediante la exploración de rasgos que poseen ciertas cualidades que les permiten utilizar las palabras en la diferenciación de las discrepancias fundamentales en los individuos (Costa y McCrae, 1995).

Este enfoque léxico de la taxonomía de los rasgos de la personalidad ha sido seguido por estudios psicométricos, muchos de los cuales han dado apoyo al Modelo de los Cinco Grandes (McCrae y Costa, 1987; McCrae, 1989; Goldberg, 1993).

**CAPÍTULO 3**  
**LA INFLUENCIA DE CARACTERÍSTICAS**  
**PERSONALES DEL DIRECTIVO EN LA**  
**ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA**  
**EMPRESA.**

### **3.1. Introducción.**

Las empresas que tienden a comprometerse con una mayor innovación, un mayor nivel de asunción de riesgos, y con una forma de competir proactiva son vistas como orientadas hacia el emprendimiento (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1986; Dess y Lumpkin, 2005). Desde la década de 1980, la orientación emprendedora se ha convertido en un tema que ha suscitado un gran interés y ha sido objeto de mucho debate en la literatura de la gestión empresarial. La orientación emprendedora sitúa a las empresas sobre un rango continuo que va desde empresas altamente conservadoras hasta empresas altamente emprendedoras (Lumpkin y Dess, 1996).

Esta orientación emprendedora ha sido reconocida como uno de los factores más importantes para el crecimiento y rentabilidad de las empresas. La literatura ha prestado una gran atención a la relación que tiene con el desempeño, y ha demostrado que las empresas que poseen una mayor orientación emprendedora tienen un mejor desempeño y mayores probabilidades de crecimiento y supervivencia (Stevenson y Jarillo, 1990; Wiklund, 1998; Brown et al., 2001; Lumpkin y Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2003; Rauch et al., 2009). Por lo tanto el crecimiento podría ser el resultado de la orientación de la empresa hacia la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, los ámbitos a los que se refiere la orientación emprendedora. Consecuentemente, si la orientación emprendedora es un factor importante que puede determinar el nivel de desempeño de la empresa, consideramos que estudiar los elementos que hacen que una empresa posea una mayor orientación emprendedora supone un gran interés tanto teórico como práctico.

En muchas ocasiones, la orientación emprendedora de la empresa ha sido vinculada al director general, como personaje principal de la organización, desde el punto de vista de que las decisiones empresariales implican una gran ambigüedad e incertidumbre, y son particularmente susceptibles a la influencia de la personalidad del ejecutivo (Stevenson y Jarillo, 1986; Hiller y Hambrick, 2005; Chatterjee y Hambrick, 2007; Simsek, 2007). La investigación sobre el comportamiento organizacional tradicionalmente ha posicionado al director general como el agente de cambio más influyente en el entorno empresarial (Grant y Civin, 1996; Caldwell, 2003; Beugre et al., 2006; Chun y Lo, 2007), sobre todo en las pequeñas y medianas empresas (Lefebvre, 1992, 1997; Thong, 1999; Wincent y Westerberg, 2005), que como suelen tener estructuras muy centralizadas, el director general es el que toma las principales decisiones (Finkelstein y Hambrick, 1996; Thong, 1999). Debido a que el director general es el que principalmente toma las decisiones, y en última instancia es el responsable de la toma de decisiones estratégicas en la empresa, los rasgos de su personalidad tienen un impacto significativo en las decisiones estratégicas de la organización (Lefebvre, 1992).

La teoría del “upper echelon” señala que la personalidad y las experiencias de los directivos influyen en las decisiones que estos toman (Hambrick y Mason, 1984). Características de los directores generales, como por ejemplo la personalidad, no solo se ven reflejadas en sus preferencias personales, actitudes y comportamientos, sino que también se ven reflejadas en las estrategias, la estructura y el desempeño de las organizaciones que estos dirigen (Hambrick y Mason, 1984; Schneider, Goldstein y Smith, 1995; Schein, 2004). A pesar de que la literatura ha progresado en entender la importancia de la personalidad de los ejecutivos, existen ciertos rasgos y mecanismos psicológicos que unen la personalidad de los directores con la influencia estratégica y el desempeño todavía están sin explorar (Boal y Hooijberg, 2001; Avolio, Sosik, Jung y Berson, 2003).

El propósito de este estudio ha sido explorar la existencia de vínculos entre determinadas características (la personalidad, proactividad y la resistencia al cambio) individuales del gerente o director general y la orientación emprendedora que muestra la empresa. Nuestra intención es probar nuestro modelo teórico sobre los directores generales de pequeñas y medianas empresas españolas de cuatro sectores económicos que poseen distintas velocidades de cambio.

Nuestros resultados amplían la investigación previa, haciendo hincapié en el papel de la personalidad del director general en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización, así como en el papel de la proactividad individual y la resistencia al cambio como elementos canalizadores entre la personalidad del líder y la orientación emprendedora de su organización.

Este capítulo comienza realizando una revisión de la literatura previa sobre la personalidad, la proactividad individual, la resistencia al cambio y la orientación emprendedora. Esta revisión nos ha permitido construir un modelo teórico del cual se han derivado una serie de hipótesis. En la siguiente sección se presenta la metodología empleada. Y a continuación procedemos a mostrar los resultados obtenidos en nuestros análisis, seguida de la discusión de las conclusiones, sus implicaciones teóricas y prácticas, y las limitaciones del estudio con las futuras líneas de investigación que pretendemos acometer.

## **3.2. Marco teórico e hipótesis.**

### **3.2.1. Personalidad.**

La literatura ha sugerido que los directivos de una empresa ejercen un profundo impacto en la dirección estratégica y el desempeño de la empresa (Hambrick y Mason, 1984; Peterson et al., 2003). En la misma línea, la investigación sobre el comportamiento organizacional arroja, tradicionalmente, al director general como el agente de cambio más influyente en el entorno empresarial (Grant y Cibin, 1996; Caldwell, 2003; Beugre et al., 2006; Chun y Lo, 2007). Este papel fundamental que tiene el director general se acentúa sobre todo en las PYME (Lefebvre, 1992, 1997; Thong, 1999; Wincent y Westerberg, 2005), que como suelen tener estructuras muy centralizadas, el director general es el que toma las principales decisiones (Finkelstein y Hambrick, 1996; Thong, 1999). Es decir, la voluntad estratégica proviene del líder de la organización, que es quien toma las decisiones estratégicas (Peterson, Smith, Martorana y Owens, 2003; Jiménez-Moreno y Sáez-Martínez, 2010).

Dado que el Director general es el que principalmente toma las decisiones, y en última instancia es el responsable de la toma de decisiones estratégicas en la empresa, sus rasgos de la personalidad tienen un impacto significativo en las decisiones estratégicas de la organización (Lefebvre, 1992). La teoría del “upper echelon”, ha insistido en que el perfil de los directivos puede influir y/o facilitar la gestión de distintas prioridades estratégicas (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1996). Esta teoría analiza cómo las características de los directivos influyen en las elecciones estratégicas y, a posteriori, en el desarrollo de la empresa (Hambrick y Mason, 1984). En concreto la experiencia funcional, la edad, la educación, las experiencias profesionales y características psicológicas se vinculan con el proceso de elección estratégica (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1990;

Finkelstein y Hambrick, 1996; Hiller y Hambrick, 2005; Hambrick, 2007). Consecuentemente, desde el punto de vista de esta teoría, la personalidad y las experiencias de los directivos influyen en las decisiones que estos toman (Hambrick y Mason, 1984).

La investigación sobre el papel importante del director general, a menudo ha utilizado características demográficas como indicadores de constructos psicológicos más profundos (Carpenter, Geletkanycz, y Sanders, 2004). Variables como la edad, la educación y la experiencia han permitido a los investigadores captar de forma eficaz características tales como antecedentes y experiencia, que son relevantes para estudiar cómo directores toman decisiones (Hambrick y Mason, 1984). Sin embargo, el uso de las características demográficas como proxies de los rasgos psicológicos del CEO supone una pérdida de información sobre los atributos psicológicos reales que conducen el comportamiento (Carpenter et al., 2004; Nadkarni y Herrmann, 2010).

En este estudio nos centramos en la teoría de los cinco grandes rasgos de la personalidad, con el fin de explorar el efecto que ejercen estas características personales en el comportamiento estratégico de la organización.

Desde la década de 1980, el sistema de referencia predominante sobre los rasgos de personalidad es el Modelo de los Cinco Grandes Factores (Digman, 1990; Goldberg, 1990; John, 1990; Costa and McCrae, 1992; McCrae y John, 1992; John et al. 2008). Se trata de uno de los modelos integrales más aceptados de la personalidad (Major, Turner y Fletcher, 2006). Barrick y Mount (1995) consideran que representa una descripción completa del dominio de personalidad.

Los cinco factores de personalidad son constructos amplios, cada uno de ellos captura de un conjunto único de rasgos psicológicos (Boudreau, Boswel, Judge y Bretz 2001). Según John et al., (2008), el factor extraversión representa tendencia a ser sociable, asertivo, enérgico y expresivo. La afabilidad es la tendencia a ser modesto,

altruista, amable y cooperativo. El factor conciencia indica la tendencia a ser organizado, confiable, decidido, ambicioso, así como la tendencia hacia una orientación hacia el logro. El Neuroticismo constituye la tendencia a experimentar sentimientos negativos, tales como miedo, tristeza, inseguridad, nerviosismo, ansiedad, ira y culpa. La apertura a la experiencia representa la tendencia a ser creativo, imaginativo, perceptivo y reflexivo.

Los cinco factores han sido identificados a lo largo de numerosas de culturas y diferentes idiomas, lo cual proporciona un gran apoyo a dicho modelo y demuestra su nivel de aplicación universal (McCrae y Costa, 1997). Los investigadores han probado la universalidad, el carácter generalizable, y la aplicación individual de este modelo de cinco factores a través de supuestos teóricos y prácticas metodológicas rigurosas (McCrae y Costa, 1999; Caprara y Cervone, 2000). Los estudios han demostrado que estas medidas de la personalidad son parsimoniosas y robustas (Judge et al., 1999).

### **3.2.2. Proactividad personal.**

Dado que los individuos varían en su propensión a tomar la decisión de esforzarse por cambiar su entorno (Chan, 2006), se cree que la personalidad proactiva es el rasgo individual que explica si un individuo está dispuesto a actuar ejerciendo una influencia positiva en el entorno (Bateman y Crant, 1993), mediante la participación en una serie de comportamientos que pueden ir desde la iniciativa personal y la búsqueda de información, hasta tomar las riendas de los cambios.

Bateman y Crant (1993) definen la personalidad proactiva como la tendencia relativamente estable para efectuar cambios en el entorno, que diferencia a las personas

basándose en el grado en que éstas toman medidas para influir en el mismo (Bateman y Crant, 1993).

Según Buss (1987) la proactividad personal es un constructo fundamental debido a que refleja una serie de comportamientos que tienen impacto en el entorno. Una personalidad proactiva se identificará en alguien que se ve relativamente poco afectado por fuerzas situacionales, y que inicia activamente los cambios (Bateman y Crant, 1993).

Personas altamente proactivas tienden a ejercer una acción personal para asegurar resultados constructivos utilizando estrategias positivas, centradas en los problemas (Parker y Sprigg, 1999; Cunningham y De la Rosa, 2008). En lugar de aceptar pasivamente los roles, las personas proactivas desafían el status quo e inician los cambios (Bateman y Crant, 1993). Un individuo con una personalidad altamente proactivo buscará e identificará oportunidades constantemente, actuará y perseverará hasta lograr un cambio significativo (Bateman y Crant, 1993; Frese y Fray, 2001).

Por el contrario, las personas menos proactivas pueden ser vistas como complacientes o pasivas, esperando a que el entorno cambie por sus propios medios (Bateman y Crant, 1993; Crant, 2000; Chiaburu, Baker y Pitariu, 2006; Alarcón, Eschleman y Bowling, 2009). Según Crant (1995), las personas altamente proactivas tienden a obtener mejores resultados que los individuos más pasivos, a que se involucran en comportamientos que hacen contribuciones importantes en el trabajo de la organización.

Aunque a veces se ha considerado como un rasgo de la personalidad, Bateman y Crant (1993) y Major Turner y Fletcher (2006), entre otros, han demostrado que la personalidad proactiva es un constructo distinto de otros rasgos de la personalidad comúnmente estudiados, como los evaluados en el modelo de los Cinco Grandes Factores. La personalidad proactiva se relaciona con los cinco factores, pero también

capta algún elemento singular de la personalidad que no se explica por este reconocido modelo (Bateman y Crant, 1993; Crant, 1995).

### **3.2.3. Resistencia al cambio.**

Armenakis et al. (1993) indicaron que las creencias, las percepciones y las actitudes son fundamentales para lograr un cambio exitoso. Secord y Beckman (1969) definieron las actitudes como ciertas regularidades de sentimientos, de pensamientos y de predisposiciones de un individuo, a actuar hacia algún aspecto de su entorno. Arnold et al. (1995) indicaron que las actitudes son el reflejo de la tendencia de una persona a sentir, pensar o comportarse de una manera positiva o negativa hacia el objeto de la actitud. Según Elizur y Guttman (1976), las actitudes hacia el cambio, por lo general, se componen de las cogniciones de una persona sobre el cambio, las reacciones afectivas al cambio, y la tendencia hacia el cambio de comportamiento.

Manifiestar actitudes positivas hacia el cambio es vital para lograr las metas organizacionales, así como para que los programas de cambio tengan éxito (Gilmore y Barnet, 1992; Kotter, 1996; Martin, 1998; Eby et al., 2000).

Damanpour (1991), señaló que las actitudes hacia el cambio de los gerentes determinan la participación de los empleados y el éxito desarrollo de programas de cambio, lo cual sugiere que los procesos cognitivos de los individuos constituyen un factor determinante en los procesos de cambio de una organización. Por otra parte, la resistencia al cambio representa un estado psicológico crítico que afecta al éxito de las iniciativas de cambio que emprende la organización, teniendo la capacidad de socavar seriamente las mismas y conducir al fracaso de los proyectos de cambio (Bovey y Hede, 2001; Oreg, 2006; Avey et al., 2008).

La literatura ha presentado la resistencia al cambio como una actitud multidimensional negativa que incluye componentes afectivos, cognitivos y conductuales (Piderit, 2000; Oreg, 2003, 2006). Según Oreg (2006), el componente afectivo se refiere a cómo se siente el cambio (por ejemplo, enfado, ansiedad), el componente cognitivo implica lo que se piensa en el cambio (por ejemplo, ¿es necesario? ¿es beneficioso?), y el componente conductual implica acciones o intenciones de actuación en respuesta a los cambios (por ejemplo, se quejan del cambio, tratan de convencer a otros de que el cambio es malo). Por supuesto, los tres componentes no son independientes entre sí, y lo que la gente siente sobre un cambio a menudo se corresponde con lo que piensan de él y con sus intenciones de comportamiento.

El análisis de la resistencia como un constructo multidimensional se sostiene en el hecho de que los tres enfoques permiten establecer distinciones entre la intención de resistirse (nivel cognitivo) y el desarrollo de un comportamiento específico (Piderit, 2000). Atendiendo a este criterio, Oreg (2006, 2003) incorporó en su investigación escalas de medida y desarrollos teóricos diferenciados para cada una de las tres facetas de la resistencia, mientras que Van Dam et al. (2008) analizan estas tres facetas en un mismo constructo; en opinión de Piderit (2000), estas facetas pueden incluso solaparse en cierta medida. La investigación ha demostrado que los individuos varían sobre un continuo desde actitudes muy resistentes al cambio hasta actitudes poco resistentes a los cambios (Piderit, 2000; Oreg, 2006).

### **3.2.4. Orientación emprendedora.**

La proactividad a nivel personal del director general tiene un efecto en la proactividad organizativa. Sin embargo, a nivel organizativo la proactividad ha sido tratada en la literatura como una dimensión específica de la orientación emprendedora de la empresa (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989). Esta es la razón por la cual nos vamos a centrar en este trabajo en el constructo orientación emprendedora, ya que se trata de una variable más amplia, la cual incluye la proactividad organizacional.

La orientación emprendedora es uno de los conceptos más desarrollados en el campo del emprendimiento y la dirección estratégica (Rauch, Wiklund, Lumpkin, y Frese, 2009). Ha sido reconocida como un factor determinante para el crecimiento y rentabilidad de una empresa (Stevenson y Jarillo, 1990; Brown et al 2001). Por lo tanto, la orientación emprendedora se considera un ingrediente clave para el éxito de una organización.

A nivel organizacional, la orientación emprendedora se define como el proceso de elaboración de estrategias que proporcionan a las organizaciones la base para la toma de decisiones y el desarrollo de acciones emprendedoras (Rauch, et al., 2009). En línea con la literatura previa, nosotros definimos la orientación emprendedora como los procesos, estructuras y comportamientos de las empresas que se caracterizan por la asunción de riesgos, la innovación y la proactividad (Miller y Friesen 1982; Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Wiklund y Shepherd, 2003). La mayoría de los estudios que hacen referencia a este concepto, están de acuerdo en que existen estas tres dimensiones subyacentes a la orientación emprendedora, aunque otros investigadores han sugerido que dos dimensiones adicionales pueden ser necesarias para captar plenamente el fenómeno de la orientación emprendedora. Estas dos dimensiones adicionales son la agresividad competitiva y la autonomía. Por otra parte, otros investigadores han

agregado más dimensiones a las recomendadas por Miller (1983) y Lumpkin y Dess (1996) como la motivación (Jambulingam et al., 2005) y la orientación a largo plazo (Tan, 2002).

Al igual que la mayoría de estudios, nosotros hemos considerado que la orientación emprendedora comprende la proactividad organizacional, la capacidad de innovación de la empresa y la asunción de riesgos. La proactividad refleja una perspectiva de búsqueda de oportunidades de futuro (Ahuja y Lampert, 2001; Rauch et al., 2009). Se caracteriza por la búsqueda de la ventaja de ser pionero, gracias a la anticipación a los deseos y necesidades futuras del mercado, y a la capitalización de oportunidades emergentes (Covin y Slevin 1989; Lumpkin y Dess, 1996). La capacidad de innovación es la predisposición a apoyar nuevas ideas, a experimentar y a usar procesos creativos (Miller y Friesen, 1983; Covin y Slevin, 1989). Todo lo anterior conlleva la asunción de riesgos, pues implica la puesta en marcha de acciones que comprometen importantes niveles de recursos, sin tener la certeza acerca de las posibilidades de éxito (Lumpkin y Dess, 1996; Ahuja y Lampert, 2001; Rauch et al., 2009). La asunción de riesgos consiste en establecer acciones que se aventuran en lo desconocido (Rauch et al., 2009).

### **3.2.5. La personalidad y la orientación emprendedora.**

Como ya hemos avanzado anteriormente, las empresas que tienden a comprometerse con una mayor innovación, que se comprometen a asumir riesgos y actúan de forma proactiva, son vistas como empresas con orientación emprendedora (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1986; Dess y Lumpkin, 2005). Muy a menudo en la orientación emprendedora de la empresa se atribuye un papel fundamental al gerente o

director general (CEO), debido a que las decisiones empresariales implican una gran ambigüedad e incertidumbre, y estas decisiones están influidas por la propia personalidad del ejecutivo (Stevenson y Jarillo, 1986; Hiller y Hambrick, 2005; Chatterjee y Hambrick, 2007; Simsek, 2007).

Las personas extravertidas se muestran sociables y con actitudes positivas (Llewellyn y Wilson, 2003; Ciavarella et al., 2004; Yong, 2007). La sociabilidad del directivo extravertido le permite movilizar a otros y desarrollar amplias interacciones o redes sociales tanto a nivel interno como externo. Esas interacciones sociales son determinantes en la recopilación de información, en el apoyo para la interpretación de esta nueva información (Kraatz, 1998), y para promover su rápida transmisión (Davis y Greve, 1997).

El uso de redes generales para la adquisición y difusión de información permite una intensa discusión y validación de nuevos datos (McDonald y Westphal, 2003), que permiten desarrollar puntos de vista alternativos y novedosos, que permiten a las empresas identificar nuevos retos a desarrollar (McDonald, Khanna y Westphal, 2008).

Que la empresa desarrolle una orientación emprendedora, que le permita adaptarse rápidamente a los cambios del medio entorno, requiere la creación de nuevas ideas que se desvíen de las estrategias usadas anteriormente (Johnson et al., 2003); la novedad de las ideas, por sí mismas, puede hacer que los empleados muestren cierta resistencia a desarrollarlas (Kirkpatrick y Locke, 1991). Según Nadkarni y Herrmann (2010), los directivos extravertidos pueden eliminar eficazmente esa resistencia y promover la rápida implementación de nuevas estrategias a través de sus habilidades expresivas y su capacidad para tomar la iniciativa y persuadir e influir en las personas.

Por otra parte, la afabilidad fomenta una cultura de la creatividad y la asunción de riesgos sobre la base de relaciones de cooperación, abierta y basada en la confianza (Judge y Bono, 2000). Los directivos que tienen una baja puntuación en la dimensión

afabilidad, son escépticos y hacen caso omiso de diferentes oportunidades o alternativas estratégicas que sean sugeridas por otras personas, como por ejemplo los empleados (Nadkarni y Herrmann, 2010); además, promueven un ambiente de competencia y temor (Peterson et al., 2003).

A pesar de que el gerente es quien toma la decisión final, en las empresas, los equipos se reúnen con el fin de compartir los conocimientos derivados de la innovación de procesos y productos (Laursen, 2002). Por lo tanto, se puede suponer que el directivo debe estar atento a los demás, cooperar y estimular la interacción social de calidad. En entornos de confianza y de cooperación, el establecimiento de una buena relación de alianzas facilita el intercambio de tecnologías y conocimientos que fomentan la creatividad (Nadkarni y Herrmann, 2010), así como la obtención de capital para desarrollar un mayor crecimiento (Ciavarella et al., 2004).

Por otro lado, se alega que los individuos con un alto nivel del factor conciencia están orientados al logro, son trabajadores e independientes (Barrick et al., 2001). Nadkarni y Herrman (2010) afirman que los directivos que están orientadas hacia los logros tienden a tomar el control y la responsabilidad de las actividades estratégicas. La literatura previa sugiere que una alta necesidad de logro puede conducir a un mayor comportamiento emprendedor. El factor conciencia se relaciona positivamente con la supervivencia a largo plazo de un negocio (Ciavarella et al., 2004). Además, otros estudios revelaron con anterioridad que una alta orientación al logro se relaciona positivamente con los rendimientos de la empresa (Carsrud y Olm, 1986).

Como ya hemos visto, el neuroticismo refleja grado de estabilidad emocional de un individuo (Llewellyn y Wilson, 2003; Yong, 2007). Las personas que son altamente neuróticas a menudo muestran cambios de humor, impulsividad, timidez, baja autoestima y depresión (Costa y McCrae, 1992; Zhao y Seibert, 2006). Un alto nivel de estabilidad emocional permitirá que un individuo sea capaz de mantener la calma ante

las dificultades (McCrae y Costa, 1997; Foulkrod et al., 2009). Esto es importante, especialmente cuando los directivos están llevando a cabo estrategias de riesgo.

Los gerentes emocionalmente estables mantienen la calma en situaciones dinámicas, desviando la atención hacia el desarrollo de acciones apropiadas para hacer frente a situaciones impredecibles, y actuar con decisión en situaciones difíciles (Peterson et al., 2003). La capacidad de adaptación de los directivos emocionalmente estables reduce su reticencia a cambiar de estrategia y les permite generar rápidamente las respuestas adecuadas a estos cambios (Nadkarni y Herrmann, 2010). Los estudios han demostrado que líderes emocionalmente estables tienen gran confianza en sí mismos y no tienen miedo a desafiar el status quo (House y Howell, 1992).

Por último, repasamos la relación entre la apertura a la experiencia del directivo y la orientación emprendedora de la empresa. Las personas que están abiertas a nuevas experiencias son intelectualmente curiosas, abiertas a una amplia gama de estímulos y, a menudo son vistas como reflexivas y creativas (McCrae y Costa, 1987); no tienen miedo de los nuevos desafíos, son versátiles e imaginativas (Llewellyn y Wilson, 2003; Yong, 2007). Los líderes que están abiertos a nuevas experiencias buscan activamente emoción y riesgos (Judge et al., 2002). Esta necesidad de cambio y asunción de riesgos puede promover conductas que pueden hacer cambiar los productos y/o procesos existentes (Nadkarni y Narayanan, 2007).

Las personas que tienen niveles más altos de apertura a la experiencia tienden a tener formas de pensar poco convencionales, originales e independientes (Costa y McCrae, 1992), lo que probablemente conduce a las preferencias de las organizaciones por culturas que fomentan la innovación y la creatividad (McCrae y Costa, 1996; Feist, 1998; Judge et al., 2002). Por ejemplo, Judge y Cable (1997) relacionaron el rasgo apertura a la experiencia con las preferencias por culturas innovadoras. Los individuos que tienen puntuaciones más bajas en este factor a ser vistos como menos espontáneos,

menos aventureros, más cautos y conservadores (Costa y McCrae, 1992). Peterson et al. (2003) encontraron que los directivos caracterizados por niveles bajos de apertura tienden a tener equipos de dirección con dinámicas más rígidas y adversas al riesgo.

La creatividad y la capacidad de descubrir formas innovadoras de responder al entorno pueden ser factores clave en el éxito de la empresa (Bird, 1989). Es de suma importancia que los directivos estén preparados para el cambio en los mercados, en los productos y en la tecnología del entorno empresarial de hoy en día, para sobrevivir. La constancia del cambio requiere inteligencia y curiosidad para adquirir nuevos conocimientos acerca de los avances tecnológicos, y pensamiento innovador para desarrollar nuevas estrategias que permitan aprovechar las fuentes de ingresos sin explotar (Ciavarella et al., 2004).

Tras estos argumentos, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Una personalidad en la que predomine una alto nivel de extraversión, o de afabilidad, o de conciencia, o de apertura a la experiencia, o por el contrario muestre un bajo nivel de neuroticismo, se relacionará positivamente con la orientación emprendedora de la empresa.

### **3.2.6. La personalidad y la proactividad individual.**

En un estudio diseñado para validar una escala de proactividad personal, Bateman y Crant (1993) encontraron que el constructo proactividad personal estaba positivamente relacionado con la extraversión, la conciencia, la necesidad de logro, y la necesidad de dominio, mientras que no se encontraba relacionado con la apertura, el

neuroticismo, la agradabilidad, el locus de control <sup>1</sup>y la capacidad mental (Bateman y Crant, 1993; Crant, 1995). En otro estudio, Crant y Bateman (2000), demostraron la existencia de una correlación positiva entre la apertura a la experiencia y la proactividad personal, así como una correlación negativa con el neuroticismo.

Como ya hemos señalado, según Bateman y Crant (1993), la disposición hacia la proactividad está conceptualmente relacionada con la extraversión en tanto que ambas implican la búsqueda de nuevas experiencias y actividades. La extraversión se asocia con la sociabilidad y de la expresividad (Judge et al., 2002). Las tendencias de sociabilidad, actividad y energía que caracterizan a los extrovertidos pueden estar relacionados con las tendencias proactivas hacia la creación de nuevos entornos a través de vías sociales (Major et al., 2006). Líderes extravertidos son individuos expresivos y elocuentes que persuaden, influyen y organizan a otros (Bono y Judge, 2004); tienden a tomar la iniciativa en diferentes situaciones, estimulando las interacciones sociales (House y Howell, 1992). Por ejemplo, la extraversión se relaciona con la propensión proactiva hacia la comunicación y la expresión de las iniciativas de cambio.

Major, Turner, y Fletcher (2006) comprobaron que la proactividad personal se relaciona con dos facetas del factor de extraversión: la asertividad (refleja personas seguras, dominantes, que pueden verbalizar lo que piensan sin dudar) y la actividad (faceta que recoge a las personas activas, que tienen la necesidad de siempre mantenerse ocupadas).

---

<sup>1</sup> El locus control de Rotter (1966) es una de las características de personalidad que parece tener muchas asociaciones con la estrategia y la estructura. Una persona puede tener un locus control interno o externo. En esencia, la escala "interna-externa" mide la percepción de un individuo de la cantidad de control que puede ejercer sobre su vida. Una persona con locus de control interno considera que las consecuencias de su comportamiento se deben a sus propios esfuerzos. Una persona con locus de control externo ve los acontecimientos de su vida, más allá de su control, como atribuible a la casualidad o la suerte (Miller y Toulouse, 1986).

La proactividad personal también está relacionado con el factor conciencia (Bateman y Crant, 1993), ambos, proactividad y conciencia, implican la existencia de una persistencia hacia el logro de alcanzar unos objetivos. La tendencia particular del factor conciencia hacia la auto-disciplina y el esfuerzo de logro pueden llevar a anticipar proactivamente y planificar los métodos para la optimización de los procedimientos ineficientes (Major et al., 2006). La orientación hacia el logro y el establecimiento de metas claras por las que se caracterizan los individuos que tienen puntuaciones altas en el factor conciencia, hacen que estos individuos tengan más probabilidades de desarrollarse bajo un marco de asunción de nuevos compromisos.

Un comportamiento proactivo puede estar relacionado con la apertura a la experiencia, ya que ambos implican la exploración de lo desconocido. Las personas que están abiertas a nuevas experiencias son intelectualmente curiosas, abiertas a una amplia gama de estímulos, y, a menudo, son vistas como reflexivas y creativas (McCrae y Costa, 1987). Personas abiertas tienen una fuerte necesidad de cambio y son muy capaces de entender y adaptarse a las perspectivas de otros (Costa y McCrae, 1988). Los líderes que están abiertos a nuevas experiencias buscan activamente emoción y riesgos (Judge et al., 2002). Esta necesidad de cambio y asunción de riesgos puede promover conductas que perturben el producto existente y generen ventajas de los recursos estables de las empresas (Nadkarni y Narayanan, 2007).

Las personas que tienen altas puntuaciones en apertura a la experiencia tienden a moverse hacia las actividades intelectuales e imaginativas (Digman, 1990). El componente basado en la imaginación del factor apertura puede estar relacionado con la capacidad de los empleados para ver más allá de las circunstancias actuales y prever cambios proactivos (por ejemplo: Crant y Bateman, 2000).

Las personas proactivas también son propensos a participar en la creación de redes (Thompson, 2005), lo cual ha sido definido como un intento de los individuos

para desarrollar y mantener relaciones con otras personas que tienen el potencial para ayudarles en su trabajo o carrera (Forret y Dougherty, 2004). Según Fuller y Marler (2009), las personas con personalidades proactivas parecen entender el valor de establecer relaciones con las personas que controlan los recursos, o los que puedan hacerles avanzar en su carrera (Thompson, 2005).

Por otro lado, Major Turner y Fletcher (2006) encontraron que el altruismo (faceta de la dimensión afabilidad, que refleja la preocupación por el bienestar de los demás y la tendencia a mostrar generosidad), se correlacionó positivamente con el constructo proactividad personal. Como ya hemos adelantado en la revisión teórica, la afabilidad se enfoca en la calidad de las relaciones. Fuller y Marler (2009) sugirieron que individuos con personalidades proactivas son propensos a desarrollar relaciones de alta calidad.

En cambio, los individuos que tienen puntuaciones altas en la dimensión neuroticismo pueden experimentar altos niveles de ansiedad, depresión y vulnerabilidad que pueden inhibir su capacidad de concentrarse e influir en su entorno (por ejemplo: Major et al., 2006). No se espera que los individuos con altos niveles de ansiedad busquen o participen en nuevas oportunidades de aprendizaje (Major et al., 2006). Por el contrario, las personas emocionalmente estables (puntuaciones bajas en neuroticismo) pueden experimentar estados de relajación y confianza en sí mismo que pueden facilitar un enfoque orientado hacia la proactividad (Kuhl, 1981; Bateman y Crant, 1993). Esta idea ha sido apoyada por otras investigaciones en las que se defiende que los trabajadores más relajados pueden ser más proactivos y tener un mayor grado de compromiso con la tarea (por ejemplo: Sonnentag, 2003).

Así, tras estos argumentos, formulamos la siguiente hipótesis:

H2: Una personalidad en la que predomine un alto nivel de extraversión, o de afabilidad, o de conciencia, o de apertura a la experiencia; o por el contrario, predomine

un bajo nivel de neuroticismo; se relacionará positivamente con un mayor nivel de proactividad individual.

### **3.2.7. La personalidad y la resistencia al cambio.**

El modelo de los Cinco Grandes Factores de la personalidad también se puede utilizar como un marco adecuado para analizar las diferencias individuales y actitudes hacia el cambio. Varios estudios han encontrado que la actitud hacia el cambio puede ser predicha por rasgos tales como la autoestima (Wanberg y Banas, 2000), la tolerancia al riesgo (Judge et al., 1999), necesidad de logro (Miller, Johnson, y Grau, 1994), y el locus control (Lau y Woodman, 1995).

Lau y Woodman (2005) argumentaron que las actitudes hacia el cambio dependen de los esquemas individuales de cambio, que se definen como los mapas mentales que representan las estructuras de conocimiento sobre los atributos, y las relaciones entre los diferentes eventos de cambio. Estos investigadores sugirieron que existen relaciones significativas entre esos esquemas y las reacciones de las personas a cambiar. Y lo más importante, señalaron que estos esquemas se ven afectados de manera significativa por la personalidad.

Ciertas investigaciones han relacionado la apertura a la experiencia con la superación y la adaptación efectiva a los cambios. Específicamente, McCrae y Costa (1987) indicaron una relación positiva entre la apertura a la experiencia y la utilización de mecanismos de afrontamiento eficaces para hacer frente a acontecimientos estresantes. Costa y McCrae (1988) y McCrae y Costa, (1987) sostenían que las personas abiertas tienen una fuerte necesidad de cambio, y son capaces de comprender y adaptarse a nuevas perspectivas. Una persona que demuestra ser abierta, que tiende a ser

creativa, tiene capacidad de adaptarse a los cambios y ser menos resistente a los mismos (George y Zhou, 2001).

Vakola, Tsaousis y Nikolaou (2003) sugirieron que la apertura a la experiencia es una dimensión de la personalidad que puede estar relacionada con una actitud positiva hacia el cambio, ya que describe a personas que pueden demostrar mecanismos de afrontamiento eficaces, están abiertos a nuevas ideas y sugerencias, y son tolerantes.

Por tanto, la apertura a la experiencia es una dimensión de la personalidad que puede estar relacionada negativamente con una actitud de resistencia al cambio, ya que las personas abiertas a la experiencia se caracterizan por estar abiertas a nuevas ideas, nuevas experiencias y buscan activamente la emoción y el riesgo.

Según Vakola, Tsaouis y Nikolaou (2003), se espera que la dimensión de la conciencia, que describe a las personas con autodisciplina, ambición y competencia (Costa y McCrae, 1992), se correlacione positivamente con las actitudes positivas hacia el cambio.

La afabilidad, describe a las personas que muestran calidez personal y una preferencia por la cooperación, evitando los conflictos (Costa y McCrae, 1992). Las personas afables son altruistas, simpatizan con los demás y están dispuestas a prestar ayuda. También es una dimensión que se espera que esté relacionada negativamente con una actitud de resistencia hacia el cambio, ya que se espera que los individuos que puntúen alto en afabilidad sean más reacios a resistir y más dispuestos a seguir nuevos procedimientos y políticas, que surjan de cambios en la organización. Además la afabilidad fomenta una cultura de la creatividad y asunción de riesgos sobre la base de la cooperación, relaciones abiertas y basadas en la confianza de los empleados (Judge y Bono, 2000).

Por otro lado, si nos centramos en la dimensión extraversión, en relación con las actitudes ante el cambio, observamos que las personas extravertidas tienden a tomar la iniciativa y desarrollan la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, los cuales requieren la creación de nuevas ideas que pueden desviarse de las estrategias del pasado (Johnson, et al., 2003). Estas personas tienen la capacidad para promover y adaptarse a los cambios.

El neuroticismo, como hemos referenciado anteriormente, describe a personas que tienden a preocuparse y a experimentar emociones negativas. Las personas neuróticas se caracterizan por tener un bajo afrontamiento del estrés (McCrae y Costa, 1987). Armenakis y Bedeian (1999) consideraban el estrés como un obstáculo para la implementación de cambios. La introducción de cambios, generalmente se asocia con el incremento de los niveles de estrés e inseguridad en las personas (Grant, 1996; Elrod y Tippett, 2002), lo cual genera resistencia a dichos cambios, e inhibe el éxito de la implementación procesos de cambio. La estabilidad emocional es considerada como un fuerte predictor de la capacidad de adaptación de las personas a situaciones imprevisibles y cambiantes (Peterson et al., 2003). Se espera, por tanto, que la estabilidad emocional de los individuos (bajo neuroticismo) se relacione negativamente con actitudes negativas o de resistencia hacia los cambios.

Así pues, tras estos argumentos, formulamos la siguiente hipótesis:

H3: Una personalidad en la que predomine un alto nivel de extraversión, o de afabilidad, o de conciencia, o de apertura a la experiencia; o por el contrario, predomine un bajo nivel de neuroticismo; se relacionará negativamente con un mayor nivel de resistencia al cambio.

### **3.2.8. La proactividad individual y la orientación emprendedora.**

La personalidad proactiva del gerente puede ser un predictor importante de Orientación Emprendedora de una organización. Los gerentes, líderes y personas en general difieren en su propensión a tomar medidas para influir en su entorno (Bateman y Crant, 1993). De acuerdo con la formulación de Bateman y Crant (1993), las personas que son altamente proactivos identifican oportunidades y actúan sobre ellas, demuestran iniciativa, y perseveran hasta lograr un cambio significativo. Los gerentes proactivos transforman la misión de su organización, encuentran y resuelven problemas para influir en el entorno que les rodea.

La evidencia empírica demuestra que la personalidad proactiva es un constructo que está positivamente relacionado con una serie de resultados de la organización, incluyendo el desempeño laboral (Crant 1995), la tolerancia al estrés en el trabajo (Parker y Sprigg, 1999), el liderazgo eficaz (Bateman y Crant, 1993; Deluga, 1998; Crant y Bateman 2000), la participación en iniciativas de organización (Parker, 1998), el desempeño del equipo de trabajo (Kirkman y Rosen, 1999), y el comportamiento emprendedor (Becherer y Maurer, 1999).

La innovación suele ser considerado como un proceso que implica la identificación de un problema u oportunidad, la generación de nuevas ideas o enfoques, y la aplicación o la institucionalización de nuevos procesos/productos/servicios (Van de Ven, 1986; Kanter, 1988). Bateman y Crant (1993) consideran que la propensión a identificar oportunidades de mejora como una característica definitoria de la personalidad proactiva. Parker (1998) encontró que la proactividad personal se asociaba positiva y significativamente con la participación en las iniciativas individuales de mejora institucional. Kim, Hon y Crant (2009) examinaron los efectos indirectos de una personalidad proactiva en la satisfacción profesional y la situación privilegiada

percibida, determinaron el proceso por el cual la creatividad media estas relaciones. Por su parte, Seibert et al. (2001) encontraron que la proactividad personal se asoció positivamente con la aplicación de nuevas ideas y rutinas en el trabajo. Seibert et al. (1999) señalaron que los individuos que se dedican a la innovación se centran en las soluciones y trabajan para desarrollar y poner en práctica sus propias ideas.

La escala que mide la personalidad proactiva evalúa la disposición personal hacia el comportamiento proactivo, una idea que intuitivamente parece estar relacionado con el espíritu emprendedor (Crant, 1996). En un estudio realizado por Crant (1996) que examinó la relación entre la escala de personalidad proactiva e intenciones emprendedoras, los resultados mostraron que la proactividad personal se asoció positivamente con las intenciones emprendedoras. Yendo un paso más allá, Becherer y Maurer (1999) examinaron los efectos de una disposición proactiva de comportamientos emprendedores. Los resultados de una muestra de 215 presidentes de las pequeñas empresas indicaron que el nivel de proactividad de los presidentes se asoció significativamente con tres tipos de comportamientos emprendedores: iniciar vs no iniciar un negocio, el número de nuevas empresas, y los tipos de propiedad de la empresa. Estos investigadores encontraron que existía una relación significativa entre la disposición proactiva del presidente y la posición competitiva de la empresa y el crecimiento de sus ventas. Otro estudio encontró una relación significativa entre la disposición proactiva de los propietarios de pequeñas empresas y el nivel de innovación de sus estrategias (Kickul y Gundry, 2002). Por lo tanto, esperamos que la proactividad personal del gerente sea un predictor de la orientación emprendedora de la organización.

Así pues, tras estos argumentos formulamos la siguiente hipótesis:

H4: La proactividad personal del gerente se relaciona positivamente con una orientación emprendedora de la organización.

### **3.2.9. La resistencia al cambio y la orientación emprendedora.**

La actitud del gerente hacia el cambio puede ejercer una influencia importante en la estrategia de una organización (Musteen, Barker y Baeten, 2006). Según Langkamp y Lane (2011), parece que las actitudes pueden influir en la manifestación de una orientación emprendedora, específicamente en la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad. Por tanto, parece la estrategia de una empresa está condicionada a las actitudes que muestran sus gerentes respecto a los cambios.

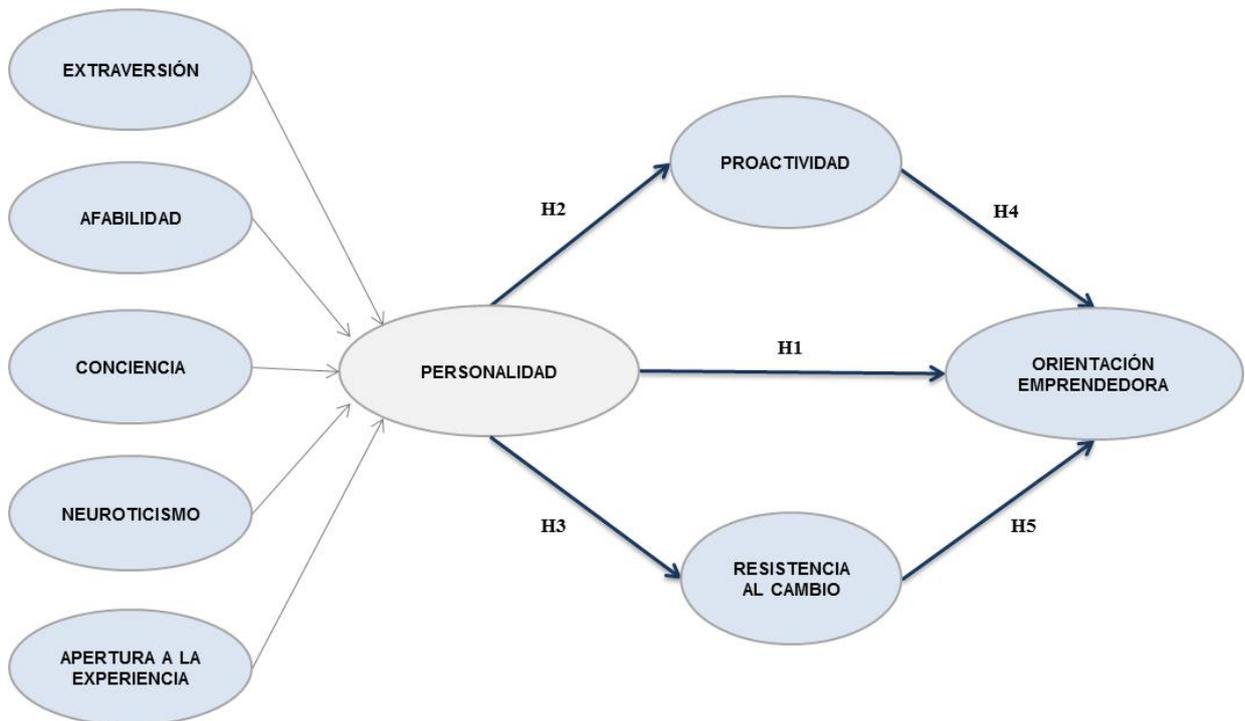
Como ya hemos avanzado en apartados anteriores, la resistencia al cambio es definida como una actitud negativa hacia los cambios. Wang y Chang (1995) argumentaron que los directivos que tienen una mayor preferencia hacia los cambios, pueden procesar mejor una nueva información, que los que tienen una tendencia a resistirse a los cambios. También Hambrick y Mason (1984) encontraron que un director general con un elevado nivel de dogmatismo, con preferencias por sostener el status quo de la organización y las prácticas ya probadas, no favorecen la orientación emprendedora de la organización (Halikias y Panayotopoulou, 2003). Además, McCartt y Rohrbaugh (1995) sugirieron que los gerentes que están abiertos a cambiar tienen una relación positiva con la adopción de prácticas innovadoras, proactivas y de asunción de riesgos.

Así pues, tras estos argumentos formulamos la siguiente hipótesis:

H5: La resistencia al cambio del gerente se relaciona negativamente con una orientación emprendedora de la organización.

En la Figura 6 aparecen todas las relaciones descritas en las hipótesis.

**Figura 5. Relaciones establecidas en el modelo.**



### 3.3. Metodología.

En los apartados anteriores hemos realizado una revisión de la literatura, que nos ha permitido desarrollar un modelo teórico, a partir del cual se han desprendido una serie de hipótesis, que constituyen la base de nuestra investigación. Antes de realizar el

análisis y obtener los resultados que nos facultarán para verificar las hipótesis, debemos describir la metodología de la investigación.

En primer lugar vamos a justificar la población objeto de estudio. Posteriormente analizaremos los instrumentos de medida desarrollados y por último pasaremos a detallar el método de análisis utilizado en esta investigación.

### **3.3.1. Muestra y procedimientos.**

Para la realización del estudio empírico, hemos tomado como población objeto de estudio a empresas localizadas bajo el ámbito geográfico español, de cuatro sectores: sector alimentación, sector del vino, sector del calzado y sector de las tecnologías de la información y la comunicación. La selección de dichos sectores viene motivada por las diferencias de velocidad de cambio de cada una de estas industrias. La velocidad de cambio de la industria ha supuesto un gran interés en la literatura sobre la dirección estratégica (Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989; D'Aveni, 1994; Williams, 1994; Brown y Eisenhardt, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). Las industrias de ritmo rápido se caracterizan por rápidos cambios en las tecnologías de productos y procesos, así como en las acciones estratégicas de la competencia, lo cual hace difícil la constitución de una ventaja competitiva sostenible (Fines, 1998). Por el contrario, las empresas de industrias de ritmo lento pueden lograr una ventaja competitiva sostenible, mediante la mejora gradual de sus competencias básicas (Fines, 1998). Las acciones estratégicas de las empresas en las industrias de ritmo rápido deben ser diferentes de las de las empresas en las industrias de ritmo lento (Nadkarni y Narayanan, 2007).

Existen dos razones que fundamentan la decisión de centrar nuestro trabajo en empresas que tengan sede en el ámbito nacional. En primer lugar, se tomó esta decisión

por motivos de la existencia de posibilidades de realizar un control sobre la muestra de empresas analizadas. En segundo lugar, hemos atendido a las recomendaciones de seleccionar una muestra de empresas localizadas en un mismo espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo (Hofstede, 1980; Alder, 1983; Busenitz et al., 2000).

Con relación al tamaño de la empresa, el cuestionario fue dirigido a pequeñas y medianas empresas (PYME). Para la clasificación en función de la magnitud de la empresa nos basamos en los criterios que establece la Recomendación de la Unión Europea 2003/361/CE, que se resume en la Tabla 8.

En nuestra investigación queremos conocer la influencia que ejercen determinadas características del gerente o director general de la organización, en la postura estratégica que desarrolla la empresa. Como hemos avanzado en apartados anteriores, en varios estudios se considera que el papel del director es muy importante, ya que toma decisiones estratégicas, recoge y procesa la información, y desarrolla y dirige la aplicación de estrategias en toda la empresa (Lefebvre, 1992, 1997; Westerberg, 1997; Thong, 1999). Ese papel fundamental se convierte en crucial en las PYME (Lefebvre, 1992, 1997; Thong, 1999; Wincent y Westerberg, 2005), que como suelen tener estructuras muy centralizadas, el director general es el que toma las decisiones fundamentales (Finkelstein y Hambrick, 1996; Thong, 1999).

**Tabla 8. Criterios de clasificación del tamaño de las empresas de la UE.**

	<b>Facturación</b>	<b>Empleados</b>	<b>Balance</b>
<b>Pequeña</b>	< 10m. €	< 50	< 10m. €
<b>Mediana</b>	10-50m. €	< 250	10-43m. €
<b>Grande</b>	> 50m. €	> 250	> 43m. €

Fuente: Recomendación de la Unión Europea 2003/361/CE.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se elaboró un listado fiable de empresas que nos sirvió para la elaboración de la muestra. La población de empresas de este estudio fue extraída de la base de datos SABI –Bureau Van Dijk (2013), que es una de las fuentes de información general y financiera más importantes de España, cuenta con datos de más de 1.250.000 empresas españolas y 400.000 portuguesas.

La muestra finalmente seleccionada incluía un total de 4.396 PYMES distribuidas entre los cuatro sectores objeto de estudio. El método de selección escogido fue un muestreo aleatorio, y el número de empresas obtenidas en cada uno de los sectores estaba en relación directa con la proporción del mismo respecto al total de la población. Tras la selección de las empresas, se les suministró el cuestionario online, que desarrollamos para esta investigación junto con una carta de presentación, vía correo electrónico siendo dirigido al Director General de la empresa.

El primer envío se realizó el día 26 de febrero de 2013, realizando un segundo y tercer envío en los meses de marzo y abril de 2013. Se recogieron un total de 376 cuestionarios, de los cuales han sido válidos 258, lo cual supone una tasa de respuesta aproximada del 8,5%. A pesar de parecer una tasa de respuesta baja, es satisfactoria; de acuerdo con Camelo et al. (2004) y Valle et al (2000) la tasa de colaboración entre la investigación en la universidad y la industria en España es baja. Además, el número de respuestas puede ser considerado satisfactorio, desde que excede el umbral mínimo para aplicar la metodología de ecuaciones estructurales y testar las propiedades psicométricas de las escalas de medida (Spector, 1992; Williams et al., 2004).

Chang, Van Witteloostuijn y Eden (2010) argumentaron que la advertencia de confidencialidad y anonimato en las respuestas reduce los sesgos. En nuestro caso, para reducir el sesgo del método común (Podsakoff, Mackenzie, Lee, y Podsakoff, 2003), resaltamos, tanto en la en la carta de presentación, la existencia de un compromiso sobre la total confidencialidad de las respuestas. Además desarrollamos un modelo de acuerdo

de confidencialidad para las empresas que nos solicitaron de forma expresa un compromiso por escrito.

Por otro lado, nuestro cuestionario está basado en puntuaciones. Chang et al. (2010) razonaron que los cuestionarios basados en puntuaciones tienen una menor tendencia hacia el sesgo de la varianza común. Además, nuestro cuestionario está compuesto por más de 70 ítems, por lo que es difícil aducir que la persona que responde se ajuste al perfil de deseabilidad del investigador.

### **3.3.2. Métodos utilizados en el análisis de la información.**

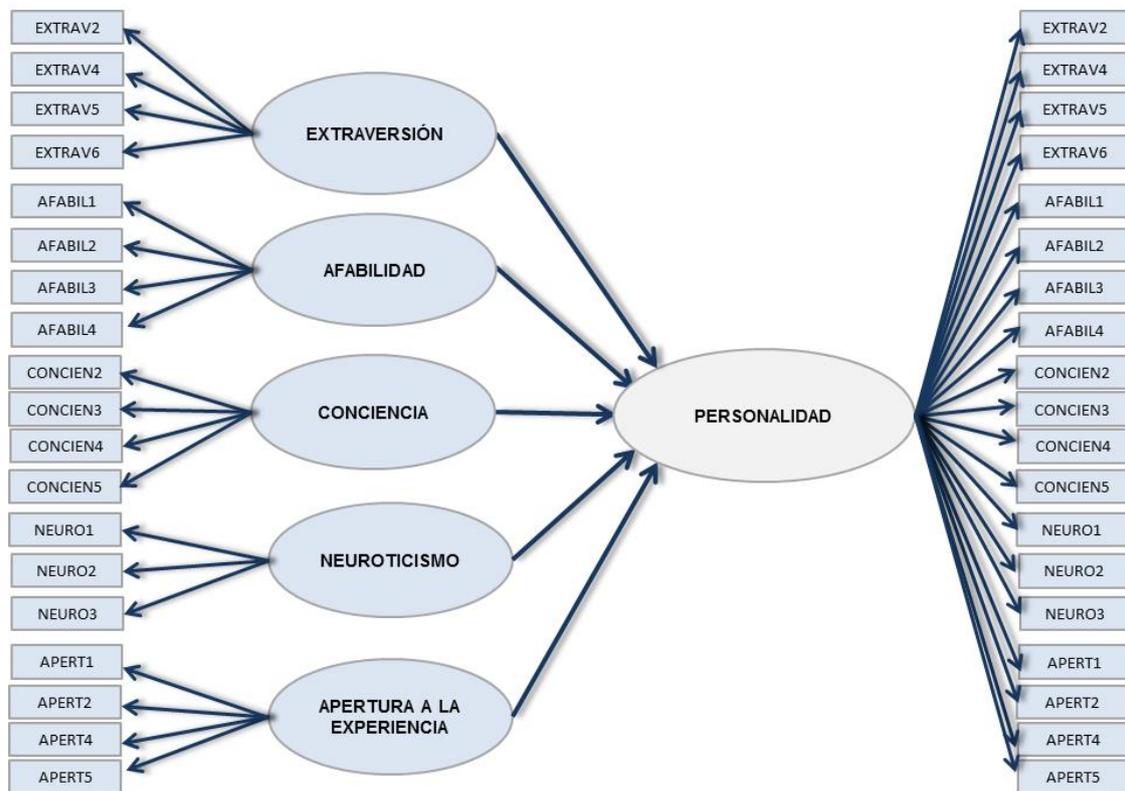
Para realizar el análisis de los datos, seleccionamos el método de ecuaciones estructurales, utilizando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) (Fornell y Cha, 1994). En concreto, utilizamos el programa Smart PLS versión 2.0 (Ringle et al., 2005). Diversas características de PLS-SEM han hecho que se haya incrementado el uso de esta técnica por investigadores de áreas como la gestión, la investigación de mercados y la estrategia (por ejemplo: Robins et al., 2002; Bontis et al., 2007; Hennig-Thurau et al., 2007; Drengner et al., 2008; Gruber et al., 2010; Sattler et al., 2010).

La utilización de la técnica PLS-SEM es apropiada en este estudio debido a que permite utilizar más fácilmente escalas tanto formativas como reflectivas, mientras que los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) basados en estructuras de covarianza tiene algunas limitaciones cuando se introducen constructos formativos (Chin, 1998; Henseler et al., 2009). En nuestro modelo hemos utilizado la personalidad como un constructo formativo de segundo orden, medido por varios componentes de primer orden (en este caso, las dimensiones de la personalidad, extraversión, afabilidad, conciencia, neuroticismo y apertura a la experiencia).

## LA INFLUENCIA DE CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL DIRECTIVO EN LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA.

El método a seguir en PLS-SEM cuando el modelo propuesto tiene algún constructo de segundo orden tiene dos etapas. En la primera etapa se estima el modelo con los indicadores de los factores de primer orden, añadiendo todos los indicadores anteriores como indicadores del factor de segundo orden, este método se denomina método de componentes jerárquicos (hierarchical component model), propuesto por Wold (cit. Chin et al., 2003). El método se ilustra en la figura 7.

**Figura 6. Esquema utilizado método de los componentes jerárquicos.**



Como se muestra en la figura, el constructo de segundo orden se mide con cinco componentes de primer orden (Extraversión, Afabilidad, Conciencia, Neuroticismo y Apertura). Cada componente de primer orden, se mide con unos indicadores (variables manifiestas). En el método de repetición de indicadores, los indicadores se utilizan dos

veces, una vez para medir los constructos de primer orden, y la otra para medir el factor de segundo orden en cuya medida también se utilizan los componentes de primer orden. Aunque el método de los componentes jerárquicos reutiliza los indicadores, el modelo con factores de segundo orden se puede estimar usando el algoritmo normal de PLS (Chin et al., 2003).

En la segunda etapa del análisis PLS el modelo se estima utilizando las puntuaciones calculadas por el programa para cada uno de los componentes de primer orden, en lugar de los datos. Las puntuaciones de los componentes de primer orden son las cargas medias de los ítems de cada componente ponderadas con las cargas estimadas en la primera etapa (Cepeda y Roldan, 2008). Las puntuaciones estandarizadas para los componentes de primer orden de nuestro modelo se calculan automáticamente en el análisis con PLS, y se introducen en la matriz de datos que PLS volverá a utilizar en la estimación final del modelo (Venaik, 1999).

### **3.3.3. Medidas utilizadas.**

Como hemos anticipado, PLS-SEM es capaz de hacer frente a medidas tanto reflexivas y formativas, es importante determinar el tipo de medida apropiado para cada una de las variables (Bollen y Lennox, 1991; Coltman et al., 2008), ya que esto condicionará la selección adecuada de los métodos de análisis de datos y los criterios pertinentes para analizar la fiabilidad y validez de los constructos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). En este estudio hemos utilizado tanto medidas formativas como reflectivas.

**PERSONALIDAD:** Hemos conceptualizado la personalidad como una variable multidimensional de segundo orden Tipo II (reflectivo-formativo) (Diamantopoulos y

Winklhofer, 2001; Jarvis et al., 2003; Becker et al., 2012; Ringle et al., 2012). Seguimos los criterios de Jarvis et al. (2003) para establecer si en nuestro estudio esta variable debe ser formativa o reflectiva (véase también Karpen et al., 2012). En primer lugar, según la literatura la personalidad de un individuo se puede definir mediante cinco factores diferenciados (extraversión, afabilidad, conciencia, neuroticismo y apertura a la experiencia) (McCrae y Costa, 1987). La personalidad está compuesta por cada una de sus dimensiones, es decir, las cinco dimensiones de la personalidad se combinan para construir el índice de la general de la personalidad. En segundo lugar, los cinco factores de la personalidad no son intercambiables, es decir, los factores no tienen el mismo contenido y describen diferentes categorías de la personalidad, lo que no puede sustituir una a la otra. Cada uno de los cinco factores representa características de la personalidad que podría ser tratada como constructo independiente, pero siguen siendo parte importante de la personalidad en un nivel más abstracto. En tercer lugar, los factores de la personalidad no covarían necesariamente uno con otro. Por ejemplo, una persona puede ser muy afable, sin embargo esto no se traduce necesariamente en un mayor nivel de apertura a la experiencia. Por tanto, podemos considerar los factores extraversión, afabilidad, conciencia, neuroticismo y apertura a la experiencia como dimensiones de primer orden de la variable personalidad que es de segundo orden.

Para analizar la personalidad hemos utilizado un total de 23 ítems adaptados de la escala empleada por Hewee y Shamuganahan (2010). Estos 23 ítems nos permiten medir los cinco factores de la personalidad. Se han utilizado seis ítems para medir el factor extraversión, cuatro ítems para medir el factor afabilidad, cinco ítems para medir el factor conciencia, tres ítems para medir el factor neuroticismo y seis ítems para medir el factor apertura a la experiencia. Los directivos tenían que evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los ítems mediante una escala Likert de siete puntos, siendo 1="total desacuerdo" y 7="total acuerdo".

Analizando el alfa de Cronbach, hemos verificado la consistencia interna de los ítems de cada uno de los factores de la escala que mide la personalidad. En este caso hemos confirmado que todas las dimensiones de la escala presentan altos niveles de fiabilidad (Extraversión:  $\alpha = 0,796$ ; Afabilidad:  $\alpha = 0,878$ ; Conciencia:  $\alpha = 0,802$ ; Neuroticismo:  $\alpha = 0,776$ ; Apertura a la experiencia:  $\alpha = 0,888$ ).

**ORIENTACION EMPRENDEDORA:** La medición de la variable orientación emprendedora se ha realizado mediante la adaptación de 9 ítems de la escala original desarrollada por Covin y Slevin (1989). En el desarrollo de esta medida, Covin y Slevin teorizaron que las tres dimensiones de la orientación emprendedora, actúan de forma conjunta, para comprender una orientación estratégica básica y unidimensional.

Esta medida de la orientación emprendedora ha sido utilizada en un amplio número de estudios (Miles y Arnold, 1991; Miles et al., 1993; Barringer y Bluedorn, 1999; Covin y Walles, 2011). Es una de las medidas que más aceptación ha recibido por parte de la comunidad investigadora, y se considera un instrumento válido para captar la orientación emprendedora de las empresas (Wiklund, 1998; Wiklund y Shepherd, 2003). Se centra en los aspectos relacionados con la orientación a la asunción de riesgos, la proactividad y la innovación por parte de la dirección de la empresa. Los nueve ítems de la escala han sido medidos utilizando una escala tipo Likert de siete puntos.

Hemos confirmado la consistencia interna de los ítems de la escala, mediante el análisis del alfa de Cronbach. En este caso hemos comprobado que esta escala también presenta un alto nivel de fiabilidad ( $\alpha = 0,839$ ).

**ESCALA PROACTIVIDAD PERSONAL:** La proactividad personal la hemos medido a través de seis ítems de la escala personalidad proactiva original desarrollada por Bateman y Crant (1993). Hemos elegido la adaptación de estos seis elementos de acuerdo a un estudio previo realizado por Claes et al. (2005). Claes et al (2005),

llegaron a la conclusión que la escala abreviada de seis ítems medía la personalidad proactiva, como la escala desarrollada por Bateman y Crant (1993). Los participantes en el estudio tenían que reflexionar sobre el grado en que cada ítem reflejaba sus propias características mediante una escala Likert de siete puntos de rango desde ‘total desacuerdo’ hasta ‘total acuerdo’.

La comprobación de la consistencia interna de los ítems de la escala, mediante el análisis del alfa de Cronbach, nos ha permitido verificar que esta escala presenta también un alto nivel de fiabilidad ( $\alpha = 0,788$ ).

**ESCALA RESISTENCIA ANTE EL CAMBIO:** Para el análisis de este constructo hemos empleado una adaptación de la escala desarrollada por Oreg (2006), compuesta por 15 ítems. Hemos utilizado ítems como “Cambiar me estresa”, “Busco maneras de evitar que se produzcan cambios” o “Creo que pasar por cambios es algo negativo”. Esta escala se ha desarrollado como una escala tipo Likert con respuestas que oscilan entre total desacuerdo (1) y total Acuerdo (7).

Hemos comprobado la consistencia interna de los ítems de la escala, mediante el análisis del alfa de Cronbach. En este caso también hemos podido confirmar que esta escala presenta también un alto nivel de fiabilidad ( $\alpha = 0,913$ ).

### **3.4. Análisis y resultados.**

El análisis y la interpretación de un modelo PLS-SEM se realiza en dos etapas (Barclay, et al., 1995), una primera etapa donde se valora la validez y fiabilidad del modelo de medida y una segunda etapa donde se valora el modelo estructural. En la

## CAPÍTULO 3

Tabla 9 se presentan los resultados del análisis descriptivo de los datos y la matriz de correlaciones. En dicha tabla se aprecia que las variables utilizadas en el modelo tienen una relación de asociación adecuada.

**Tabla 9. Medias, desviaciones estándar y correlaciones.**

	Medias	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Extraversión</b>	5,150	1,065	1							
<b>2. Afabilidad</b>	6,312	0,781	0,233***	1						
<b>3. Conciencia</b>	6,110	0,694	0,369***	0,505***	1					
<b>4. Neuroticismo</b>	2,103	0,766	-0,486***	-0,415***	-0,643***	1				
<b>5. Apertura</b>	5,716	0,875	0,598***	0,467***	0,473***	-0,620***	1			
<b>6. Orientación emprendedora</b>	4,309	1,111	0,448***	0,204***	0,269***	-0,335***	0,480***	1		
<b>7. Proactividad</b>	5,443	0,887	0,635***	0,265***	0,486***	-0,536***	0,567***	0,356***	1	
<b>8. Resistencia al Cambio</b>	2,692	1,010	-0,403***	-0,341***	-0,273***	0,356***	-0,496***	-0,333***	-0,338***	1

n=358; \*\*\*p<0,001

Evaluar el modelo de medida implica comprobar si los diferentes conceptos teóricos están correctamente medidos por las variables manifiestas. Esta comprobación se realiza a través del análisis de la validez y fiabilidad de la escala. Para evaluar la fiabilidad individual de los ítems se analizan las cargas ( $\lambda$ ) de los indicadores con su respectivo constructo. Según Carmines y Zeller (1979), para que un indicador se integre en un constructo, ha de poseer una carga igual o superior a 0,707. Hemos realizado una depuración de los ítems que no cumplían dicha norma. Para analizar la validez

convergente de los constructos, hemos analizado el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y la fiabilidad compuesta (CR=Composite Reliability) y la varianza extraída media (AVE=Average Variance Extracted). Como se puede observar en la tabla 10 Para todos los constructos,  $\alpha$  y CR muestran valores superiores al umbral requerido de 0,7 (Nunnally, 1978; Fornell y Larcker, 1981; Hair et al., 2011). Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0,50, lo cual nos indica que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Para todos los constructos AVE está por encima de 0,50.

Para comprobar la validez discriminante (analizar en qué medida un constructo es diferente de otros constructos), hemos analizado el criterio de Fornell y Larcker (1981), que exige que la varianza extraída media (AVE) sea mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (el cuadrado de las correlaciones). Todos los constructos usados en este estudio cumplen este requisito (ver tabla 11). Tomando en conjunto todos los resultados sobre el análisis del instrumento de medida, podemos concluir que estos resultados prestan la suficiente confianza de que el instrumento de medida se ajusta bien a los datos.

Como hemos apuntado anteriormente, la personalidad ha sido medida mediante un constructo reflectivo-formativo de segundo orden. En la tabla 12 se indican los pesos y la significatividad de cada una de las cinco dimensiones de la personalidad sobre el constructo de segundo orden. Se observa que todas las dimensiones tienen unos pesos significativos sobre la personalidad.

## CAPÍTULO 3

**Tabla 10. Validación del modelo de medida final-fiability y validez convergente.**

		Factor de carga 1 <sup>er</sup> Orden	Peso Constructo 2 <sup>o</sup> Orden	CA	CR	AVE
Personalidad (Constructo de 2 <sup>o</sup> orden, ver a a continuación items repetidos)				0,7745	0,8431	0,3948
Extraversión	EXTRAV2	0,7563***	0,6198***	0,7960	0,8676	0,6215
	EXTRAV4	0,7516***	0,5637***			
	EXTRAV5	0,8469***	0,6204***			
	EXTRAV6	0,7950***	0,6391***			
Afabilidad	AFABIL1	0,9031***	0,6003***	0,8778	0,9163	0,7326
	AFABIL2	0,8610***	0,5643***			
	AFABIL3	0,8252***	0,555***			
	AFABIL4	0,8322***	0,5627***			
Conciencia	CONCIEN2	0,8068***	0,6226***	0,8015	0,8697	0,6258
	CONCIEN3	0,7455***	0,4430***			
	CONCIEN4	0,7665***	0,5182***			
	CONCIEN5	0,8419***	0,6438***			
Neuroticismo	NEUROT1	0,8694***	-0,7233***	0,7759	0,8705	0,6923
	NEUROT2	0,7554***	-0,5997***			
	NEUROT3	0,8661***	-0,6706***			
Apertura	APERT1	0,8951***	0,716***	0,8782	0,9170	0,7347
	APERT2	0,9055***	0,7348***			
	APERT4	0,8402***	0,7300***			
	APERT5	0,7823***	0,7198***			
Orientación emprendedora	ORIENT2	0,7149***		0,8387	0,8861	0,6094
	ORIENT5	0,7496***				
	ORIENT7	0,8236***				
	ORIENT8	0,7977***				
	ORIENT9	0,8121***				
Proactividad	PROACT3	0,8043***		0,7881	0,8728	0,6961
	PROACT4	0,8781***				
	PROACT6	0,8188***				
Resistencia al Cambio	RESISTCAM1	0,7780***		0,9222	0,9351	0,6161
	RESISTCAM2	0,7945***				
	RESISTCAM3	0,6953***				
	RESISTCAM4	0,795***				
	RESISTCAM6	0,8034***				
	RESISTCAM7	0,8151***				
	RESISTCAM8	0,8106***				
	RESISTCAM11	0,7730***				
RESISTCAM12	0,7929***					

Nota: \*\*\*p<0,001; CA = alfa de Cronbach  $\alpha$ ; CR = fiabilidad compuesta; AVE = Media de la Varianza extraída

LA INFLUENCIA DE CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL DIRECTIVO  
EN LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA.

**Tabla 11. Validez Discriminante.**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Extraversión	0,622	0,091	0,154	0,255	0,375	0,271	0,368	0,207
2. Afabilidad		0,733	0,207	0,172	0,238	0,042	0,017	0,097
3. Conciencia			0,626	0,410	0,144	0,063	0,118	0,058
4. Neuroticismo				0,692	0,339	0,104	0,230	0,106
5. Apertura					0,735	0,234	0,187	0,216
6. Orientación emprendedora						0,609	0,145	0,114
7. Proactividad							0,696	0,075
8. Resistencia al Cambio								0,616

Nota: La diagonal representa el promedio de la varianza extraída (AVE). En la parte superior de la diagonal están representadas las covarianzas al cuadrado.

**Tabla 12. Pesos constructo segundo orden.**

Construct/Item	Nº items	Pesos	t-valor
<b>PERSONALIDAD</b>			
EXTRAVERSION	4	0,303***	13,544
AFABILIDAD	4	0,217***	10,417
CONCIENCIA	4	0,216***	13,258
NEUROTICISMO	3	-0,216***	16,548
APERTURA	4	0,345***	19,981

\*\*\* p<0,001

La segunda etapa del análisis e interpretación de un modelo PLS-SEM trata de evaluar el modelo estructural. La Tabla 13 resume los resultados del análisis de PLS-SEM. Evaluando la varianza de las variables latentes dependientes explicada por los constructos que las predicen ( $R^2$ ), se observa que para todas las variables latentes es explicada una varianza superior a 0,1. Según Falk y Miller (1992) la  $R^2$  no debe ser inferior a 0,1. A la vez que hemos analizado el tamaño de  $R^2$ , como criterio de relevancia predictiva hemos aplicado la técnica de reutilización de muestra ( $Q^2$ )

mediante Blindfolding) propuesta por Stone (1974) y Geisser (1975). Observamos que para todas las variables latentes dependientes  $Q^2$  es mayor que cero, lo cual implica que el modelo tiene validez predictiva. Por último para evaluar la significatividad de las relaciones estructurales hemos aplicado el procedimiento de bootstrapping (con un número de 500 muestras a partir de la muestra original). Los resultados de aplicar este procedimiento nos muestran que todas las relaciones estructurales planteadas han resultado ser significativas (ver t-valor Tabla 13).

**Tabla 13. Validación de Hipótesis.**

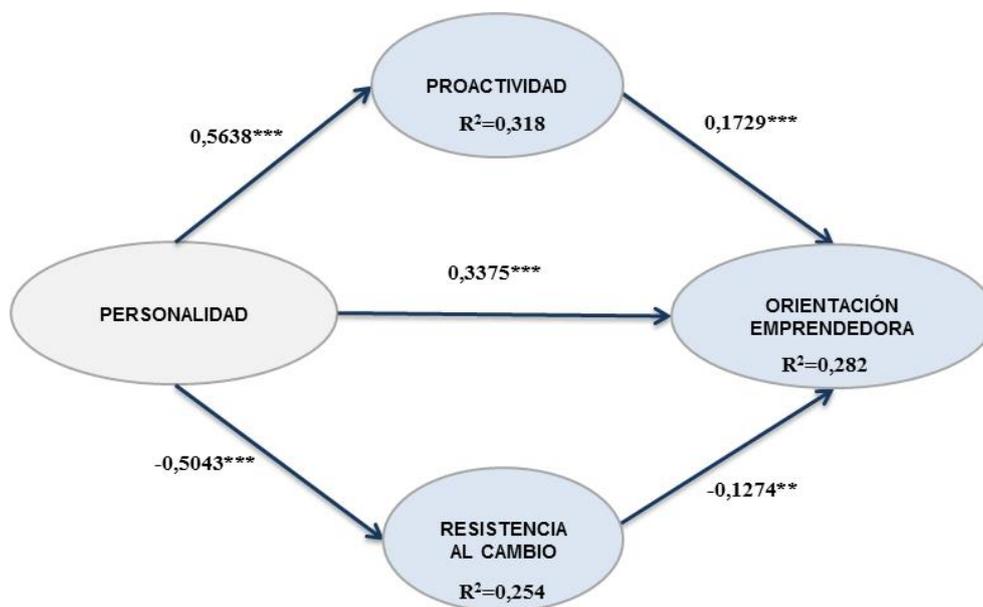
		Beta Estandarizada	t-valor Bootstrap
H1	Personalidad → Orientacion emprendedora	0,3375***	5,0875
H2	Personalidad → Proactividad individual	0,5638***	14,1860
H3	Personalidad → Resistencia al cambio	-0,5043***	10,5908
H4	Proactividad → Orientación emprendedora	0,1729***	2,9623
H5	Resistencia al cambio → Orientacion emprendedora	-0,1274**	2,2466

$R^2$ (Proactividad) = 0,318;  $R^2$ (Resistencia al cambio) = 0,254;  $R^2$ (Orientación Emprendedora) = 0,282;  $Q^2$ (Proactividad) = 0,3124;  $Q^2$ (Resistencia al cambio) = 0,2448;  $Q^2$ (Orientación Emprendedora) = 0,2589; Nota: †p<0,10; \* p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Por tanto, los resultados obtenidos en este estudio indican que la personalidad afecta significativamente a la orientación emprendedora de la empresa ( $\beta=0,3375$ ;  $p<0,001$ ), a la proactividad individual ( $\beta=0,5638$ ;  $p<0,001$ ), y a la resistencia al cambio ( $\beta=-0,5043$ ;  $p<0,001$ ) siendo esta última relación negativa. Estos resultados apoyan las hipótesis H1, H2 y H3 respectivamente. Por otro lado, nuestros resultados también apoyan la hipótesis H4, ya que hemos comprobado que la proactividad individual afecta de forma positiva y significativa en la orientación emprendedora de la empresa ( $\beta=0,1729$ ;  $p<0,001$ ) y por otro lado, la resistencia al cambio afecta negativa y significativamente en la orientación emprendedora empresarial ( $\beta=-0,1274$ ;  $p<0,01$ ),

apoyando estos resultados la hipótesis H5. En la Figura 8 aparecen dibujados los resultados de las relaciones estructurales del modelo.

Figura 7. Resultado de las relaciones establecidas en el modelo.



### 3.5. Conclusiones y discusión de resultados.

La literatura considera que las empresas que exhiben una orientación emprendedora, tienen un rendimiento superior (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009). La orientación emprendedora ha sido reconocida como un factor determinante para el crecimiento y la rentabilidad de una empresa (Morris, 1998; Stevenson y Jarillo,

1990; Brown et al 2001). Por lo tanto, se considera como un ingrediente clave para el éxito de una organización.

El presente estudio explora la relación entre la orientación emprendedora que desarrolla una organización y los rasgos y características personales del gerente o director general. Varios estudios previos (He y Wong, 2004; Raisch y Birkinshaw, 2008) han señalado la importancia del papel de los directivos en las decisiones de una organización. Ese importante papel se convierte en crucial en las PYME (Lefebvre, 1992, 1997; Thong, 1999; Wincent y Westerberg, 2005), que como suelen tener estructuras muy centralizadas, el director general es el que toma las decisiones fundamentales (Finkelstein y Hambrick, 1996; Thong, 1999).

Nuestros resultados amplían la investigación previa, resaltando el papel de la personalidad del director general en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización. Así como la influencia de otros dos rasgos personales como son la proactividad individual y la resistencia al cambio que unen la personalidad de los gerentes de la empresa con la orientación emprendedora que muestra la organización.

En concreto, hemos encontrado que determinadas dimensiones predominantes de la personalidad del director general de la organización ejercen una influencia importante en la orientación emprendedora de la organización. Un líder que posea una personalidad en la que predomine un alto nivel de extraversión, o de conciencia, o de afabilidad o de apertura a la experiencia; o por el contrario predomine un bajo nivel de neuroticismo, ejercerá una influencia positiva en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización.

También hemos encontrado que los líderes que puntuaban alto en la dimensión extraversión, o en afabilidad, o en conciencia o en apertura a la experiencia, o en cambio, puntuaban bajo en la dimensión neuroticismo se caracterizaban por ser

individuos con una altos niveles de proactividad personal, y a su vez son menos resistentes al cambio.

Por otra parte, hemos analizado la proactividad individual y la resistencia al cambio como mediadoras o canalizadoras del efecto de las dimensiones de la personalidad del líder sobre la orientación emprendedora de la empresa.

Nuestros resultados nos muestran por un lado que la proactividad personal del directivo tiene una influencia positiva en la orientación emprendedora de la organización, siendo esta proactividad caracterizada o precedida por las dimensiones de la personalidad de dicho directivo, de tal forma que una personalidad en la que predomine un alto nivel de extraversión, o de afabilidad, o de conciencia o de apertura a la experiencia; o por el contrario predomine un bajo nivel de neuroticismo se relaciona positivamente con un mayor nivel de proactividad individual, que a su vez influye de forma positiva en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización.

Mientras que por otro lado, hemos comprobado que la resistencia al cambio del líder ejerce una influencia negativa sobre la orientación emprendedora de la organización, siendo también esta resistencia al cambio caracterizada o precedida por las dimensiones de la personalidad de dicho directivo, de tal forma que una personalidad en la que predomine un alto nivel de extraversión, o de afabilidad, o de conciencia o de apertura a la experiencia; o por el contrario predomine un bajo nivel de neuroticismo se relaciona de forma negativa con la resistencia al cambio del directivo, que a su vez influye de forma negativa en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización.

### **3.6. Implicaciones teóricas y prácticas.**

De este estudio empírico podemos extraer varias implicaciones, tanto teóricas como prácticas.

Desde el punto de vista teórico nuestro estudio amplía la perspectiva de la teoría del “Upper Echelons” (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1990; Finkelstein y Hambrick, 1996; Hiller y Hambrick, 2005; Hambrick, 2007) a través de lo que sucede en el caso concreto de los directores generales de pymes españolas. Hemos destacado el papel de la personalidad del directivo en la orientación emprendedora de la empresa, así como el papel de la proactividad individual y la resistencia al cambio como elementos canalizadores entre la personalidad del líder y la orientación emprendedora de su organización. Nuestra principal aportación teórica derivada de este modelo es la proposición de la resistencia al cambio y la proactividad a nivel individual como factores moduladores de la orientación emprendedora de la organización. De esta forma se observa como se traducen los rasgos individuales de los directivos a las características de la organización.

Desde un punto de vista práctico, los resultados de nuestro estudio tienen implicaciones importantes, relacionadas con el reclutamiento y el desarrollo de la dirección de una organización. Si una organización quiere desarrollar una orientación emprendedora, cuando seleccione a sus directivos debería tener en cuenta determinadas características personales de éstos. En concreto, como hemos podido extraer de nuestro estudio, la organización debería buscar individuos con personalidades en las que predomine la extraversión, o la afabilidad, o la conciencia o la apertura a la experiencia. En cambio no deberían seleccionar líderes en que posean una personalidad que esté dominada por la dimensión neuroticismo. Además, si una empresa quiere lograr tener una orientación emprendedora, debería buscar un líder que responda de forma positiva

al cambio, es decir, que no se resista a él y además que sea proactivo, ya que estas características del líder ejercen una gran influencia en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización.

Además, si tenemos en cuenta la estabilidad de los rasgos de la personalidad, y su influencia sobre la proactividad y la resistencia al cambio de los líderes, debemos señalar, quizás determinadas acciones de formación que pueda promover la empresa para conseguir que sus directivos sean menos resistentes al cambio o más proactivos, no tengan una total efectividad. Por ejemplo cuando nos encontramos con un líder con una personalidad que en la cual predomina fuertemente el neuroticismo. Este rasgo es tan estable que es posible que la formación no sea efectiva, y los niveles de resistencia al cambio del líder y su nivel de proactividad no se modifiquen.

### **3.7. Limitaciones y futuras líneas de investigación.**

Este estudio está sujeto a diversas limitaciones. La primera limitación hace referencia a la limitada generalización de los resultados actuales a grandes empresas. La muestra de nuestra investigación se ha centrado en pequeñas y medianas empresa. Queríamos conocer la influencia que ejercen determinadas características del director general de la organización en la orientación emprendedora de la empresa, y como ya hemos referido anteriormente, el papel del director general es muy importante en todas las empresas, pero especialmente en las PYME (Lefebvre, 1992, 1997; Thong, 1999; Wincent y Westerberg, 2005). En futuros estudios, consideramos que puede ser interesante probar las relaciones que hemos planteado en nuestra investigación en grandes empresas.

La segunda limitación también está asociada con la muestra del estudio. Nuestra muestra estaba compuesta por empresas que operan sólo en cuatro sectores empresariales de España. Esto hace que no podamos generalizar las conclusiones del estudio a la totalidad de la población general de PYMEs españolas.

La tercera limitación reside en el diseño transversal de la investigación, lo cual no nos permite realizar inferencias causales estrictas; Aunque los rasgos de la personalidad son bastante estables en el tiempo (por ejemplo: Staw et al., 1986), se necesita una investigación futura longitudinal tanto para establecer la dirección causal entre la proactividad personal y la orientación emprendedora, como para la resistencia al cambio y la orientación emprendedora. Por lo tanto, en investigaciones futuras podríamos abordar nuevos trabajos empíricos sustentados en diseños longitudinales de las variables aquí analizadas, con el objeto de obtener nuevas evidencias que faciliten una mejor comprensión de la influencia de los directores generales en la orientación emprendedora de la organización.

La cuarta limitación de este estudio hace referencia a la introducción de variables de control en este modelo. En el desarrollo de futuros estudios deberíamos considerar la posibilidad de introducir como variable de control el sector, el número de empleados, así como los años que lleva el líder ejerciendo su actividad, debido a la influencia que estas variables puedan tener en el modelo.

La quinta limitación se relaciona con la variable de medida de la resistencia al cambio. La literatura ha presentado la resistencia al cambio como una actitud multidimensional negativa que incluye componentes afectivos, cognitivos y conductuales (Piderit, 2000; Oreg, 2003, 2006). En la presente investigación no se han estudiado de forma diferenciada los diferentes componentes del constructo resistencia al cambio, aunque en el factor obtenido para esta variable se incluyen ítems de cada

dimensión de la resistencia. En consecuencia, nos proponemos el desarrollo de nuevas investigaciones que se planteen tal objetivo.

En futuras líneas de investigación queremos desagregar los diferentes factores utilizados, en especial, nos hemos propuesto desagregar la orientación emprendedora para tratar de estudiar los efectos que tienen las características individuales del directivo en las tres subdimensiones principales de este concepto, la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad organizacional. Además en futuras líneas de investigación nos hemos planteado estudiar diferentes perfiles de personalidad que pueden influir en el desarrollo estratégico de una organización.



CAPÍTULO 4

**EL EFECTO MEDIADOR DE LA ORIENTACIÓN  
EMPREDEDORA DE LA EMPRESA EN LA  
RELACIÓN ENTRE LA PROACTIVIDAD  
INDIVIDUAL Y EL EMPRENDIMIENTO  
ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.**



#### **4.1. Introducción.**

Los cambios drásticos en el mercado son una característica fundamental del entorno al que se enfrentan las empresas desde hace unas décadas. La intensificación de la competencia, la globalización, el incremento de exigencia por parte de los clientes y el rápido crecimiento de las nuevas tecnologías, ha configurado un entorno cada vez más competitivo y turbulento. Las organizaciones encuentran cada vez más dificultades para mantenerse al día con el ritmo de cambio. El continuo aumento de la competencia mundial exige que las empresas combinen procesos de aprendizaje interno y externo para renovar y reconfigurar las capacidades y los conocimientos existentes para poder hacer frente a las exigencias del entorno y para innovar (Fores y Camisón, 2011). Muchos investigadores (Levinthal y March, 1993; Eisenhardt y Martin, 2000; Benner y Tushman, 2002; March, 2006) han hecho hincapié en la necesidad de que las empresas se involucren en actividades de exploración y explotación, con el propósito de tener éxito a largo plazo en el entorno competitivo actual. La literatura ha demostrado que estos dos tipos de actividades requieren sustancialmente diferentes cambios organizativos, estructurales y culturales (Ireland y Webb, 2007).

Las actividades de exploración se caracterizan por la experimentación, la creatividad, el descubrimiento y la asunción de riesgos (March, 1991). Son aquellas actividades a través de las cuales las empresas buscan reconocer nuevas ideas y oportunidades que están fuera del alcance de la estrategia actual y pueden servir como base para futuras fuentes de ventaja competitiva (Hitt et al., 2011). Las actividades de exploración se manifiestan en el desarrollo de nuevas tecnologías, productos, procesos y

mercados (Lumpkin y Dess, 1996; Ireland et al., 2003). En cambio, las actividades de explotación tratan de gestionar eficientemente los recursos y capacidades existentes en la empresa, con el objetivo de mejorar los productos y servicios actuales (Benner y Tushman, 2003; Lubatkin et al., 2006; Hitt et al., 2011). Estas actividades se basan en el refinamiento y la búsqueda de rutinas basadas en la eficiencia. (March, 1991).

La cuestión de cómo las organizaciones combinan las estrategias de exploración y explotación ha recibido mucha atención tanto desde el punto de vista académico como del punto de vista de gestión. (Tushman y O'Reilly, 1996; Gibson y Birkinshaw, 2004; Lavie y Rosenkopf, 2006). Sin embargo, pese al incremento de atención recibida por parte de la literatura sobre este tema, siguen existiendo deficiencias en la comprensión de como las empresas desarrollan un equilibrio entre la estrategia de exploración y la estrategia de explotación.

La investigación anterior ha argumentado que las organizaciones necesitan ser ambidiestras (Gibson y Birkinshaw, 2004; He y Wong, 2004), y deben desarrollar de forma simultanea las actividades de exploración y explotación (Tushman y O'Reilly, 1996; Benner y Tushman, 2003). La literatura referente a la ambidestrea de las organizaciones ha propuesto diversos antecedentes organizacionales al desarrollo de las estrategias de exploración y explotación (Raisch y Birkinshaw, 2008). Entre estos antecedentes se encuentran los mecanismos organizacionales (Adler, Goldofitas y Levine, 1999), el liderazgo (Beckman, 2006; Jansen, Vera y Crossan, 2009), o el diseño organizativo (Bradach, 1997; Gibson y Birkinshaw, 2004). Sin embargo, apenas se ha prestado atención al papel que desempeñan las características personales de directores generales en estos dos tipos de estrategias.

Con el fin de hacer frente a entornos competitivos dinámicos, progresivamente las organizaciones no sólo están empujando a todos sus miembros a trabajar más duro, sino también para mostrar mayor iniciativa personal en la resolución de problemas y la

búsqueda de oportunidades para mejorar. De hecho, investigaciones anteriores han argumentado que la obtención de una ventaja competitiva sostenible y el éxito de la organización depende cada vez más de la proactividad personal de los individuos, su iniciativa personal y su comportamiento dinámico (por ejemplo: Frese, Kring, Soose, y Zempel, 1996; Crant, 2000; Parker, 2000; Seiling, 2001).

Por otro lado, la orientación emprendedora de la empresa ha sido reconocida como un factor determinante para el crecimiento y la rentabilidad de una organización. Existen varios estudios que relacionan un alto crecimiento con una orientación emprendedora (Stevenson y Jarillo, 1990; Brown et al., 2001). Este alto crecimiento sería el resultado del desarrollo de innovaciones, la proactividad de la organización y la asunción de riesgos. En los entornos competitivos actuales, en los cuales los ciclos de vida de los productos se acortan, estas características se asocian positivamente con un mayor rendimiento (Hamel, 2000).

Este estudio busca contribuir a la literatura del emprendimiento estratégico abordando la siguiente pregunta de investigación: ¿en qué medida la orientación emprendedora media la relación entre la proactividad personal, la búsqueda de oportunidades -estrategia de exploración- y la búsqueda de ventaja competitiva -estrategia de explotación-? Es decir, en este estudio investigamos el papel antecedente de la proactividad personal del director general en las estrategias de exploración y explotación que realiza la organización, así como también se examina el papel mediador de la orientación emprendedora de la empresa, como un mecanismo interno a través del cual la proactividad individual influye en estos dos tipos de estrategias. Para llevar a cabo esta investigación desarrollamos un modelo de investigación con sus respectivas hipótesis, el cual lo pusimos a prueba sobre una muestra de 258 PYMES españolas mediante el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales.

Este capítulo comienza con la proposición del modelo teórico basado en una revisión de estudios anteriores sobre la proactividad personal, la orientación emprendedora y las estrategias de exploración y explotación. Nuestro modelo propone que la orientación emprendedora de la empresa actúa como mediadora en la relación entre la proactividad individual del directivo y las estrategias de exploración y explotación de la organización. En la siguiente sección presentamos la metodología empleada. A continuación procedemos a mostrar los resultados de un estudio empírico. Y por último hemos procedido a mostrar los resultados obtenidos en nuestros análisis, seguidos de la discusión de las conclusiones, sus implicaciones teóricas y prácticas, y las limitaciones del estudio.

### **4.2. Marco teórico e hipótesis.**

#### **4.2.1. Proactividad personal.**

Dado que los individuos varían en su propensión a tomar la decisión de esforzarse por cambiar su entorno (Chan, 2006), se cree que la personalidad proactiva es el rasgo individual que explica si un individuo está dispuesto a actuar ejerciendo una influencia positiva en el entorno (Bateman y Crant, 1993), mediante la participación en una serie de comportamientos que pueden ir desde la iniciativa personal y la búsqueda de información, hasta tomar las riendas de los cambios.

Bateman y Crant (1993) definen la personalidad proactiva como la tendencia relativamente estable para efectuar cambios en el entorno, que diferencia a las personas

basándose en el grado en que éstas toman medidas para influir en el mismo (Bateman y Crant, 1993).

Según Buss (1987) la proactividad personal es un constructo fundamental debido a que refleja una serie de comportamientos que tienen impacto en el entorno. Una personalidad proactiva se identificará en alguien que se ve relativamente poco afectado por fuerzas situacionales, y que inicia activamente los cambios (Bateman y Crant, 1993).

Personas altamente proactivas tienden a ejercer una acción personal para asegurar resultados constructivos utilizando estrategias positivas, centradas en los problemas (Parker y Sprigg, 1999; Cunningham y De la Rosa, 2008). En lugar de aceptar pasivamente los roles, las personas proactivas desafían el status quo e inician los cambios (Bateman y Crant, 1993). Un individuo con una personalidad altamente proactiva buscará e identificará oportunidades constantemente, actuará y perseverará hasta lograr un cambio significativo (Bateman y Crant, 1993; Frese y Fray, 2001).

Por el contrario, las personas menos proactivas pueden ser vistas como complacientes o pasivas, esperando a que el entorno cambie por sus propios medios (Bateman y Crant, 1993; Crant, 2000; Chiaburu, Baker, y Pitariu, 2006; Alarcón, Eschleman, y Bowling, 2009). Según Crant (1995), las personas altamente proactivas tienden a obtener mejores resultados que los individuos más pasivos, a que se involucran en comportamientos que hacen contribuciones importantes en el trabajo de la organización.

Aunque a veces se ha considerado como un rasgo de la personalidad, Bateman y Crant (1993) y Major Turner y Fletcher (2006), entre otros, han demostrado que la personalidad proactiva es un constructo distinto de otros rasgos de la personalidad comúnmente estudiados, como los evaluados en el modelo de los Cinco Grandes Factores. La personalidad proactiva se relaciona con los cinco factores, pero también

capta algún elemento singular de la personalidad que no se explica por este reconocido modelo (Bateman y Crant, 1993; Crant, 1995).

### **4.2.2. Orientación emprendedora.**

Existe abundante literatura respecto a la orientación emprendedora en el ámbito del emprendimiento y la dirección estratégica de la empresa (Rauch, Wiklund, Lumpkin, y Frese, 2009), al ser calificada como un factor clave del éxito por su relación con el crecimiento y la rentabilidad (Stevenson y Jarillo, 1990; Brown et al., 2001).

Este factor va a proporcionar a las organizaciones una base para la toma de decisiones y el desarrollo de acciones emprendedoras, desde su conceptualización como un proceso para la elaboración de estrategias (Rauch, et al., 2009). Siguiendo la línea de la literatura previa, podemos definirla entonces como un conjunto de procesos, estructuras y comportamientos en la organización, que se van a caracterizar por tres dimensiones principales: la asunción de riesgos, la innovación y la proactividad (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Miller y Friesen 1989; Wiklund y Shepherd, 2003).

Aunque esta definición tridimensional está muy extendida, otros investigadores como Lumpkin y Dess (1996), han sugerido que existen dos dimensiones adicionales, que pueden ser necesarias para captar plenamente el fenómeno de la orientación emprendedora: la agresividad competitiva y la autonomía. Otros investigadores añaden incluso alguna dimensión más, como la motivación (Jambulingam et al., 2005) o la orientación a largo plazo (Tan, 2002).

Como ya hemos avanzado en los capítulos anteriores, vamos a considerar que la orientación emprendedora comprende la proactividad organizacional, la capacidad de

innovación de la empresa y la asunción de riesgos. La primera de estas dimensiones relacionada con una perspectiva de búsqueda de oportunidades (Ahuja y Lampert, 2001; Rauch et al., 2009), la segunda con la predisposición a apoyar nuevas ideas, a experimentar y a usar procesos creativos (Miller y Friesen, 1983; Covin y Slevin, 1989), y ambas, finalmente, implicando una necesaria asunción de riesgos, por la puesta en marcha de acciones que comprometen importantes niveles de recursos, sin tener la certeza acerca de las posibilidades de éxito (Lumpkin y Dess, 1996; Ahuja y Lampert, 2001; Rauch et al., 2009).

#### **4.2.3. Emprendimiento estratégico: exploración y explotación.**

El emprendimiento estratégico se ha resumido en un esfuerzo para combinar acciones orientadas a la explotación de ventajas competitivas, con otras de exploración de innovaciones como fuente de futuras ventajas (Ireland, Hitt y Sirmon, 2003), con el objetivo de conseguir un equilibrio entre ambas que permita a la organización crear valor y riqueza.

La creatividad, la experimentación y la búsqueda de recursos de conocimiento más allá de lo capturado en las competencias existentes en la empresa, son ejemplos de actividades que son parte de los procesos de exploración (March 1991), en tanto que las nuevas oportunidades de negocio han de surgir necesariamente fuera del ámbito de aplicación de las estrategias actuales (Hit et al., 2011). Esta exploración se manifestará en nuevas tecnologías, productos, procesos y mercados (Ireland et al., 2003; Lumpkin y Dess, 1996), generando un incremento de la variedad que permitirá desarrollar nuevos conocimientos y capacidades necesarios para la supervivencia y prosperidad de las empresas a largo plazo (March, 1991; Ireland et al., 2003; Uotila, et al., 2009).

En cambio, las actividades de explotación, relacionadas con el refinamiento y la búsqueda de rutinas basadas en la eficiencia, han de servir como fuente de ventaja competitiva corriente de la empresa (Ireland y Webb, 2009). Esta gestión eficiente de los recursos y capacidades existentes permitirá mejorar los diseños de los productos y servicios actuales o reforzar las relaciones con sus clientes (Benner y Tushman, 2003; Lubatkin et al., 2006; Hitt et al., 2011). Los procesos de explotación se caracterizan por la existencia de un menor número de fuentes de incertidumbre que, además, será menos influyente (Ireland y Webb, 2009).

El equilibrio aludido en el primer párrafo de este epígrafe, entre las actividades de exploración y explotación, ha sido una preocupación constante en buena parte de la investigación en el campo del emprendimiento estratégico. En primer lugar, este equilibrio no es fácil de alcanzar, ya que ambos procesos requieren diferentes cambios organizativos, culturales y estructurales (Ireland y Webb, 2007). Pero por otro lado, la propia limitación de recursos entorpecerá todavía más los intentos de conseguirlo, ya que la empresa tiene que invertir recursos en aprovechar las fuentes actuales de ventaja competitiva, mientras que al mismo tiempo tiene que invertir recursos para desarrollar futuras fuentes de ventaja competitiva a través de la búsqueda de oportunidades (Ireland y Webb, 2009).

#### **4.2.4. La proactividad individual y la orientación emprendedora.**

La personalidad proactiva del director general puede ser un predictor importante de la orientación emprendedora de una organización. Los gerentes, líderes y personas en general difieren en su propensión a tomar medidas para influir en su entorno (Bateman y Crant, 1993). De acuerdo con la formulación de Bateman y Crant (1993), las personas

que son altamente proactivos identifican oportunidades y actúan sobre ellas, demuestran iniciativa, y perseveran hasta lograr un cambio significativo. Los gerentes proactivos transforman la misión de su organización, encuentran y resuelven problemas para influir en el entorno que les rodea (Seibert, Crant y Kraimer, 1999).

La literatura ha demostrado que la personalidad proactiva es un constructo que está positivamente relacionado con diversos resultados de la organización, incluyendo el desempeño laboral (Crant 1995), la tolerancia al estrés en el trabajo (Parker y Sprigg, 1999), el liderazgo eficaz (Bateman y Crant, 1993; Deluga, 1998; Crant y Bateman 2000), la participación en iniciativas de organización (Parker, 1998), el desempeño del equipo de trabajo (Kirkman y Rosen, 1999), y el comportamiento emprendedor (Becherer y Maurer, 1999).

La identificación de oportunidades es una característica definitoria de la personalidad proactiva (Bateman y Crant, 1993). Se considera que la innovación supone un proceso que implica la identificación de un problema u oportunidad, la generación de nuevas ideas o enfoques, y la aplicación o la institucionalización de nuevos procesos/productos/servicios (Van de Ven, 1986; Kanter, 1988). Seibert et al. (1999) señalaron que los individuos que se dedican a la innovación se centran en las soluciones y trabajan para desarrollar y poner en práctica sus propias ideas.

La proactividad personal se relaciona positiva y significativamente con la participación en iniciativas individuales que mejoran la organización (Parker, 1998). Kim, Hon y Crant (2009) examinaron los efectos indirectos de una personalidad proactiva en la satisfacción profesional y la situación privilegiada percibida, determinaron el proceso por el cual la creatividad media estas relaciones. Por su parte, Seibert et al. (2001) encontraron que la proactividad personal se asoció positivamente con la aplicación de nuevas ideas y rutinas en el trabajo.

La escala que mide la personalidad proactiva valora la disposición personal hacia el comportamiento proactivo, una idea que parece estar relacionada de forma intuitiva con el espíritu emprendedor (Crant, 1996). En un estudio realizado por Crant (1996) se examinó la relación entre la escala de personalidad proactiva e intenciones emprendedoras, los resultados mostraron que la proactividad personal se asoció positivamente con las intenciones emprendedoras. Yendo un paso más allá, Becherer y Maurer (1999) examinaron los efectos de una disposición proactiva de comportamientos emprendedores. Estos investigadores encontraron que sobre una muestra de 215 presidentes de las pequeñas empresas, el nivel de proactividad de los presidentes se asoció significativamente con tres tipos de comportamientos emprendedores: iniciar vs no iniciar un negocio, el número de nuevas empresas, y los tipos de propiedad de la empresa. Además comprobaron que existía una relación significativa entre la disposición proactiva del presidente y la posición competitiva de la empresa y el crecimiento de sus ventas. Otro estudio encontró una relación significativa entre la disposición proactiva de los propietarios de pequeñas empresas y el nivel de innovación de sus estrategias (Kickul y Gundry, 2002). Por lo tanto, esperamos que la proactividad personal del director general sea un predictor de la orientación emprendedora de la organización.

Así pues, tras estos argumentos formulamos la siguiente hipótesis:

H1: La proactividad personal del gerente se relaciona positivamente con una orientación emprendedora de la organización.

#### **4.2.5. La proactividad individual, la exploración y la explotación.**

Con el fin de hacer frente a entornos competitivos dinámicos, progresivamente las organizaciones no sólo están empujando a todos sus miembros a trabajar más duro, sino también para mostrar mayor iniciativa personal en la resolución de problemas y la búsqueda de oportunidades para mejorar. De hecho, investigaciones anteriores han argumentado que la obtención de una ventaja competitiva sostenible y el éxito de la organización depende cada vez más de la iniciativa personal y el comportamiento dinámico (por ejemplo: Frese, Kring, Soose, y Zempel, 1996; Crant, 2000; Parker, 2000; Seiling, 2001).

Según la definición de Crant (2000), se considera que un comportamiento es proactivo cuando se toma la iniciativa para mejorar las circunstancias actuales. Este tipo de comportamiento implica desafiar el status quo en lugar de adaptarse pasivamente a las condiciones actuales. En esta definición se empieza a intuir la relación entre la proactividad personal y las actividades de exploración de nuevas oportunidades y de explotación de la ventaja competitiva.

Los individuos con personalidades proactivas pretenden identificar y actuar sobre las oportunidades, demostrando iniciativa personal, y persistiendo en la búsqueda de un cambio constructivo (Bateman y Crant, 1993; Crant, 1995; Seibert, Crant, y Kraimer, 1999). Su propósito es escanear el entorno para encontrar nuevas oportunidades y a continuación explotarlas (Bateman y Crant, 1993). Las personas no proactivas o pasivas, no analizan de forma activa el entorno para buscar nuevas oportunidades de cambiar su entorno, ni toman medidas cuando se les presenta una oportunidad.

En una investigación, Becherer y Maurer (1999) encontraron que los presidentes de las empresas que exhibieron una actitud proactiva estaban dispuestos a impulsar a

sus organizaciones para buscar nuevas oportunidades de negocio. Además, Bateman y Crant (1993) señalaron que las personas proactivas presentan una serie de comportamientos que incluyen el hallazgo de problemas, la defensa de sus ideas y la prospección estratégica.

Varios investigadores han considerado la proactividad personal como una disposición emprendedora (Crant, 1996; Becherer y Maurer, 1999; Kickul y Zaper, 2000). La importancia de ser proactivos en el reconocimiento de la oportunidad y su desarrollo fue descrito acertadamente por Bateman y Crant (1999), quienes decían que la proactividad supone la creación de un cambio, no sólo anticiparlo. Esto no sólo implica los atributos importantes de flexibilidad y capacidad de adaptación a un futuro incierto. Ser proactivo es tomar la iniciativa en la mejora de negocios.

Así pues, tras estos argumentos formulamos las siguientes hipótesis:

H2: La proactividad personal del gerente se relaciona positivamente con las actividades de exploración de la organización.

H3: La proactividad personal del gerente se relaciona positivamente con las actividades de explotación de la organización.

### **4.2.6. La orientación emprendedora, la exploración y la explotación.**

La orientación emprendedora es una forma de orientación estratégica, ya que comprende el modo en que una empresa tiene la intención de competir (Wiklund y Shepherd, 2003; Hughes y Morgan, 2007). Hace referencia a los estilos de toma de decisiones, procesos y métodos que guían las actividades emprendedoras (Lumpkin y Dess, 1996). Como hemos avanzado anteriormente, la innovación, la proactividad y la

asunción de riesgos son elementos clave de la orientación emprendedora (Wiklund y Shepherd, 2003).

Se considera que las organizaciones que exhiben orientación a la innovación, la proactividad y propensión hacia la asunción de riesgos tienen una mayor propensión a descubrir y explotar nuevas oportunidades emprendedoras (Lumpkin y Dess, 1996). En este sentido, Ireland et al. (2003) señalaron que la orientación emprendedora solo conducirá a una efectiva creación de valor cuando las empresas adquieran, desarrollen y mantengan aquellos recursos que favorezcan comportamientos dirigidos de manera simultánea a la búsqueda de ventajas y oportunidades emprendedoras.

La estrategia de exploración representa las acciones empresariales que apuntan a crear nuevas oportunidades de negocio emergentes fuera del alcance de la estrategia actual (Hitt et al., 2011). Una orientación emprendedora mantiene a las empresas en alerta, haciendo que tomen conciencia de las tendencias del mercado, lo cual ayuda a evaluar nuevas posibilidades de desarrollo (Lumpkin, Cogliser y Scheneider, 2009).

Las organizaciones emprendedoras se caracterizan por una tendencia hacia la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos en sus estrategias de producto-mercado (Zhou et al., 2005; Renko et al., 2009). Son propensas a apoyar la experimentación, el pensamiento creativo y el liderazgo tecnológico, y, por ello, a apartarse de las prácticas y tecnologías ya establecidas (Avlonitis y Salavou, 2007., Li et al., 2010). La voluntad de romper con métodos ya probados, alienta a las empresas emprendedoras a aventurarse en lo desconocido a través de actividades de desarrollo que tienen un alto nivel de incertidumbre sobre sus resultados (Lumpkin y Dess, 1996).

De ello se desprende que la orientación emprendedora promueve actividades relacionadas con la I+D, la aplicación de los nuevos tipos de tecnología, nuevos procesos de gestión y producción, el desarrollo de nuevas soluciones técnicas y nuevos productos y servicios (Lisboa, Skarmeas y Lages, 2011). En una línea similar, la

orientación emprendedora acepta la incertidumbre de entrar en nuevas áreas de mercado y movilizar recursos para la identificación de nuevos clientes, analizando nuevos mercados potenciales y los posibles competidores (Lumpkin y Dess, 1996; Ahuja y Lampert, 2001; Hult y Ketchen, 2001).

Tras estas evidencias parece entenderse que la orientación emprendedora se relaciona con las actividades de exploración de una empresa. Así pues, tras la exposición de estos argumentos podemos formular la siguiente hipótesis:

H4: La orientación emprendedora de la organización se relaciona positivamente con las actividades de exploración de la empresa.

En cuanto a las actividades de explotación, como ya hemos avanzado, éstas giran en torno al refinamiento y la búsqueda de rutinas basadas en la eficiencia, sirviendo como fuente de ventaja competitiva corriente de la empresa. La investigación de la ventaja competitiva ha puesto de relieve la importancia que tiene la orientación emprendedora de la organización (Lumpkin y Dess, 1996).

La innovación se refiere a la tendencia a apoyar la novedad, la creatividad, y la I+D en el desarrollo de productos, servicios y procesos (Hughes y Morgan, 2007). Esta inclinación probablemente conducirá a mejoras en los productos/servicios existentes en la empresa (Atuahene-Gima, 2005; Yalcinkaya et al., 2007). La proactividad se refiere a la capacidad de dar respuesta a las señales del mercado, anticiparse y actuar en las necesidades y preferencias de los clientes (Lumpkin y Dess, 1996). Hoy en día, los clientes más exigentes esperan innovación, una mejora continua de los productos y servicios (Menguc y Auh, 2010). La asunción de riesgos refleja una voluntad de llevar a cabo proyectos donde el coste de fracasar puede ser alto y los resultados son

## EL EFECTO MEDIADOR DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA EN LA RELACIÓN ENTRE LA PROACTIVIDAD INDIVIDUAL Y EL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

---

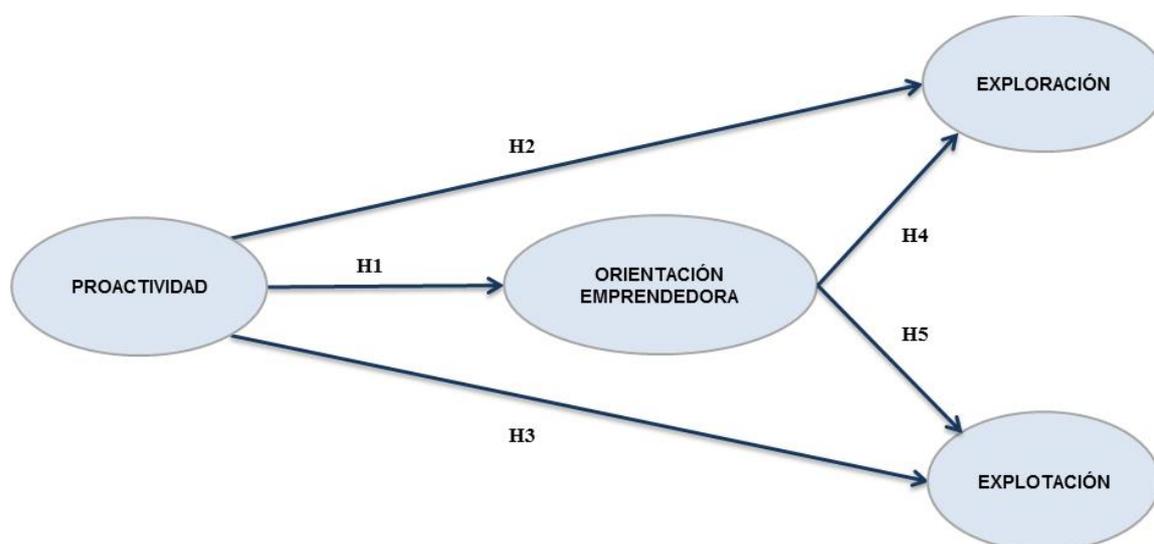
desconocidos (Wiklund y Shepherd, 2003). No obstante, dada la alta tasa de fracaso y costes de desarrollar nuevos productos (Joshi y Sharma, 2004) y el aumento de los costes por la captación de nuevos clientes (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2002), la modificación y mejora de los productos, procesos existentes en la actualidad cobra un especial interés. Por lo tanto, la orientación emprendedora puede ser vista como favorable hacia el perfeccionamiento y la ampliación de los conocimientos, habilidades y procesos existentes en la organización.

Así pues, tras estos argumentos formulamos la siguiente hipótesis:

H5: La orientación emprendedora de la organización se relaciona positivamente con las actividades de explotación de la empresa.

En la figura 9 aparecen todas las relaciones descritas en las hipótesis.

**Figura 8. Relaciones establecidas en el modelo.**



### **4.3. Metodología.**

En los apartados anteriores hemos realizado una revisión de la literatura, que nos ha permitido desarrollar un modelo teórico, a partir del cual se han desprendido una serie de hipótesis, que constituyen la base de nuestra investigación. Antes de realizar el análisis y obtener los resultados que nos facultarán para verificar las hipótesis, debemos describir la metodología de la investigación.

En primer lugar vamos a justificar la población objeto de estudio. Posteriormente analizaremos los instrumentos de medida desarrollados y por último pasaremos a detallar el método de análisis utilizado en esta investigación.

#### **4.3.1. Muestra y procedimientos.**

Para la realización del estudio empírico, hemos tomado como población objeto de estudio a empresas localizadas bajo el ámbito geográfico español, de cuatro sectores: sector alimentación, sector del vino, sector del calzado y sector de las tecnologías de la información y la comunicación. La selección de dichos sectores viene motivada por las diferencias de velocidad de cambio de cada una de estas industrias. La velocidad de cambio de la industria ha supuesto un gran interés en la literatura sobre la dirección estratégica (Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989; D'Aveni, 1994; Williams, 1994; Brown y Eisenhardt, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). Las industrias de ritmo rápido se caracterizan por rápidos cambios en las tecnologías de productos y procesos, así como en las acciones estratégicas de la competencia, lo cual hace difícil la

constitución de una ventaja competitiva sostenible (Fines, 1998). Por el contrario, las empresas de industrias de ritmo lento pueden lograr una ventaja competitiva sostenible, mediante la mejora gradual de sus competencias básicas (Fines, 1998). Las acciones estratégicas de las empresas en las industrias de ritmo rápido deben ser diferentes de las de las empresas en las industrias de ritmo lento (Nadkarni y Narayanan, 2007).

Existen dos razones que fundamentan la decisión de centrar nuestro trabajo en empresas que tengan sede en el ámbito nacional. En primer lugar, se tomó esta decisión por motivos de la existencia de posibilidades de realizar un control sobre la muestra de empresas analizadas. En segundo lugar, hemos atendido a las recomendaciones de seleccionar una muestra de empresas localizadas en un mismo espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo (Hofstede, 1980; Alder, 1983; Busenitz et al., 2000).

Con relación al tamaño de la empresa, el cuestionario fue dirigido a pequeñas y medianas empresas (PYME). Para la clasificación en función de la magnitud de la empresa nos basamos en los criterios que establece la Recomendación de la Unión Europea 2003/361/CE, que se resume en la Tabla 14.

En nuestra investigación queremos conocer la influencia que ejercen determinadas características del gerente o director general de la organización, en la postura estratégica que desarrolla la empresa. Como hemos avanzado en apartados anteriores, en varios estudios se considera que el papel del director es muy importante, ya que toma decisiones estratégicas, recoge y procesa la información, y desarrolla y dirige la aplicación de estrategias en toda la empresa (Lefebvre, 1992, 1997; Thong, 1999). Ese papel fundamental se convierte en crucial en las PYME (Lefebvre, 1992, 1997; Thong, 1999; Wincent y Westerberg, 2005), que como suelen tener estructuras muy centralizadas, el director general es el que toma las decisiones fundamentales (Finkelstein y Hambrick, 1996; Thong, 1999).

**Tabla 14. Criterios de clasificación del tamaño de las empresas de la UE.**

	<b>Facturación</b>	<b>Empleados</b>	<b>Balance</b>
<b>Pequeña</b>	< 10m. €	< 50	< 10m. €
<b>Mediana</b>	10-50m. €	< 250	10-43m. €
<b>Grande</b>	> 50m. €	> 250	> 43m. €

**Fuente: Recomendación de la Unión Europea 2003/361/CE.**

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se elaboró un listado fiable de empresas que nos sirvió para la elaboración de la muestra. La población de empresas de este estudio fue extraída de la base de datos SABI –Bureau Van Dijk (2013), que es una de las fuentes de información general y financiera más importantes de España, cuenta con datos de más de 1.250.000 empresas españolas y 400.000 portuguesas.

La muestra finalmente seleccionada incluía un total de 4.396 PYMES distribuidas entre los cuatro sectores objeto de estudio. El método de selección escogido fue un muestreo aleatorio, y el número de empresas obtenidas en cada uno de los sectores estaba en relación directa con la proporción del mismo respecto al total de la población. Tras la selección de las empresas, se les suministró el cuestionario online, que desarrollamos para esta investigación junto con una carta de presentación, vía correo electrónico siendo dirigido al Director General de la empresa.

El primer envío se realizó el día 26 de febrero de 2013, realizando un segundo y tercer envío en los meses de marzo y abril de 2013. Se recogieron un total de 376 cuestionarios, de los cuales han sido válidos 258, lo cual supone una tasa de respuesta aproximada del 8,5%. A pesar de parecer una tasa de respuesta baja, es satisfactoria; de acuerdo con Camelo et al. (2004) y Valle et al (2000) la tasa de colaboración entre la investigación en la universidad y la industria en España es baja. Además, el número de

respuestas puede ser considerado satisfactorio, desde que excede el umbral mínimo para aplicar la metodología de ecuaciones estructurales y testar las propiedades psicométricas de las escalas de medida (Spector, 1992; Williams et al., 2004).

Chang, Van Witteloostuijn y Eden (2010) argumentaron que la advertencia de confidencialidad y anonimato en las respuestas reduce los sesgos. En nuestro caso, para reducir el sesgo del método común (Podsakoff, Mackenzie, Lee, y Podsakoff, 2003), resaltamos, tanto en la en la carta de presentación, la existencia de un compromiso sobre la total confidencialidad de las respuestas. Además desarrollamos un modelo de acuerdo de confidencialidad para las empresas que nos solicitaron de forma expresa un compromiso por escrito.

Por otro lado, nuestro cuestionario está basado en puntuaciones. Chang et al. (2010) razonaron que los cuestionarios basados en puntuaciones tienen una menor tendencia hacia el sesgo de la varianza común. Además, nuestro cuestionario está compuesto por más de 70 ítems, por lo que es difícil aducir que la persona que responde se ajuste al perfil de deseabilidad del investigador.

#### **4.3.2. Métodos utilizados en el análisis de la información.**

La decisión sobre qué herramientas estadísticas utilizar depende de los objetivos que se pretendan en la investigación. Una vez obtenidos los datos, para contrastar las hipótesis planteadas a partir del modelo que hemos propuesto, en primer lugar hemos realizado un análisis factorial confirmatorio con la finalidad de evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de medida utilizadas. Este análisis factorial confirmatorio lo hemos realizado mediante la utilización del programa EQS 6.2.

En segundo lugar, para contrastar nuestras hipótesis en este caso, hemos desarrollado un modelo de ecuaciones estructurales, analizado también mediante el programa EQS 6.2. Los modelos de ecuaciones estructurales han sido utilizados en numerosas investigaciones en la literatura que se apoyan en la teoría (Hair et al., 1999). El modelo que hemos analizado es el que aparece en la figura 9, que ha sido transformado a modelos matemáticos para su estudio y evaluación (Jöreskog y Sörbom, 1996).

Las ecuaciones estructurales sirven para los mismos propósitos que la regresión múltiple con ciertas ventajas, por ejemplo ofrece representaciones gráficas de los modelos, se pueden examinar los modelos de forma continua, se permiten variables mediadoras. Se trata de una herramienta más poderosa (Garson, 2002). Resumiendo, utilizar un modelo de ecuaciones estructurales nos va a permitir investigar las relaciones que se han establecido entre los distintos conceptos, de forma simultánea y detallada.

### **4.3.3. Medidas utilizadas.**

En este apartado, vamos a indicar las distintas escalas de medida que hemos utilizado para medir cada una de las variables implicadas en nuestro modelo teórico. Para ello, realizamos una revisión de la literatura existente con el objetivo de utilizar escalas fiables y válidas que ya hubieran sido analizadas y utilizadas con anterioridad en revistas de contrastado prestigio científico.

**ESCALA PROACTIVIDAD PERSONAL:** La proactividad personal la hemos medido a través de seis ítems de la escala personalidad proactiva original desarrollada

## EL EFECTO MEDIADOR DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA EN LA RELACIÓN ENTRE LA PROACTIVIDAD INDIVIDUAL Y EL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

---

por Bateman y Crant (1993). Hemos elegido la adaptación de estos seis elementos de acuerdo a un estudio previo realizado por Claes et al. (2005). Claes et al (2005), llegaron a la conclusión que la escala abreviada de seis ítems medía la personalidad proactiva, como la escala desarrollada por Bateman y Crant (1993). Los participantes en el estudio tenían que reflexionar sobre el grado en que cada ítem reflejaba sus propias características mediante una escala Likert de siete puntos de rango desde ‘total desacuerdo’ hasta ‘total acuerdo’. Los ítems de esta escala aparecen en la Tabla 15.

**Tabla 15. Escala de medida de la proactividad individual.**

Si veo algo que no me gusta, lo corrijo.
No importa cuáles sean las probabilidades, si creo en algo, voy a hacer que suceda.
Me encanta ser un líder con mis ideas, incluso con la oposición de otros.
Soy una persona que destaca en la identificación de oportunidades.
Siempre estoy buscando la mejor manera de hacer las cosas.
Si creo en una idea, no hay obstáculo que me impida llevarla a cabo.

La comprobación de la consistencia interna de los ítems de la escala, mediante el análisis del alfa de Cronbach, nos ha permitido verificar que esta escala presenta también un alto nivel de fiabilidad ( $\alpha = 0,788$ ).

**ORIENTACION EMPRENDEDORA:** La medición de la variable orientación emprendedora se ha realizado mediante la adaptación de 9 ítems de la escala original desarrollada por Covin y Slevin (1989). En el desarrollo de esta medida, Covin y Slevin teorizaron que las tres dimensiones de la orientación emprendedora, actúan de forma conjunta, para comprender una orientación estratégica básica y unidimensional. Los ítems que hemos utilizado para medir la orientación emprendedora aparecen en la tabla 16.

## CAPÍTULO 4

**Tabla 16. Escala de medida de la estrategia de la orientación emprendedora.**

En general los directivos en nuestra empresa hacemos...		
Fuerte énfasis en la actividad comercial de productos y servicios.	De 1 a 7	Fuerte énfasis en I+D, liderazgo tecnológico e innovaciones.
<b>En relación con nuevas líneas de producto o servicios, en los últimos cinco años en mi empresa...</b>		
No hay nuevas líneas de productos y/o servicios.	De 1 a 7	Hay muchas líneas nuevas de producto y/o servicios.
<b>Respecto a los cambios en las líneas de productos o servicios, durante los últimos cinco años...</b>		
Los cambios en las líneas de productos o servicios han sido en su mayoría de carácter leve.	De 1 a 7	Los cambios en las líneas de productos o servicios han sido bastante espectaculares.
<b>En el trato con los competidores, nuestra empresa...</b>		
Por lo general, responde a las acciones que los competidores inician.	De 1 a 7	Inicia acciones y luego los competidores responden.
<b>En el trato con los competidores, nuestra empresa...</b>		
Muy rara vez es la primera empresa en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnologías de explotación, etc.	De 1 a 7	Muy a menudo es la primera empresa en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnologías de explotación, etc.
<b>En el trato con los competidores, nuestra empresa...</b>		
Por lo general trata de evitar enfrentamientos competitivos, prefiriendo la postura de "vive y deja vivir".	De 1 a 7	Por lo general adopta una postura muy competitiva.
<b>En general nuestra empresa tiene...</b>		
Una tendencia fuerte a llevar a cabo proyectos de bajo riesgo (con tasas normales y ciertas de retorno).	De 1 a 7	Una tendencia fuerte a llevar a cabo proyectos de alto riesgo (con posibilidades de rendimientos muy altos).
<b>En general, en nuestra empresa creemos que...</b>		
Debido a la naturaleza del entorno, lo mejor es explorar poco a poco a través de un comportamiento prudente y gradual.	De 1 a 7	Debido a la naturaleza del entorno, para alcanzar los objetivos, la empresa tiene que tener un comportamiento abierto e inmediato.
<b>Cuando nos enfrentamos a situaciones de toma de decisiones que implican incertidumbre, nuestra empresa...</b>		
Por lo general, adopta una postura de "esperar y ver" con el fin de reducir al mínimo la probabilidad de tomar decisiones costosas.	De 1 a 7	Por lo general, adopta una postura agresiva con el fin de maximizar la probabilidad de explotar las oportunidades potenciales.

Esta medida de la orientación emprendedora ha sido utilizada en un amplio número de estudios (Miles y Arnold, 1991; Miles et al., 1993; Barringer y Bluedorn, 1999; Covin y Walles, 2011). Es una de las medidas que más aceptación ha recibido por parte de la comunidad investigadora, y se considera un instrumento válido para captar la orientación emprendedora de las empresas (Wiklund, 1998; Wiklund y Shepherd, 2003). Se centra en los aspectos relacionados con la orientación a la asunción de riesgos, la proactividad y la innovación por parte de la dirección de la empresa. Los nueve ítems de la escala han sido medidos utilizando una escala tipo Likert de siete puntos.

Hemos confirmado la consistencia interna de los ítems de la escala, mediante el análisis del alfa de Cronbach. En este caso hemos comprobado que esta escala también presenta un alto nivel de fiabilidad ( $\alpha = 0,839$ ).

***ESTRATEGIA DE EXPLORACIÓN:*** Las estrategias de exploración tienen como objetivo la gestión de la creación de nuevas oportunidades de negocio que surgen fuera del ámbito de aplicación de las estrategias actuales. Para medir la estrategia de exploración hemos utilizado una adaptación de la escala desarrollada por Siren, Kohtamäki y Kuckertz (2012). Estos autores desarrollaron esta escala a partir del estudio de Lubatkin et al. (2006), (véase también Benner y Tushman, 2003; He y Wong, 2004). Esta escala está compuesta por un total de seis ítems y ha sido evaluada como una escala tipo Likert de siete puntos. Los ítems de dicha escala pueden verse en la tabla 17.

Analizando el alfa de Cronbach, hemos verificado la consistencia interna de los ítems de la escala de exploración. En este caso hemos confirmado que todas esta escala presenta un alto nivel de fiabilidad (Exploración:  $\alpha = 0,860$ ).

**Tabla 17. Escala de medida de la estrategia de exploración.**

Nuestra empresa busca nuevas ideas con imaginación y creatividad.
Nuestra empresa basa su éxito en su capacidad para explorar nuevas posibilidades (productos, servicios, tecnologías, procesos).
Nuestra empresa crea productos y servicios innovadores.
Nuestra empresa busca satisfacer las necesidades de los clientes de forma creativa.
Nuestra empresa se aventura a crear nuevos mercados con intensidad.
Nuestra empresa se dirige activamente a nuevos grupos de clientes.

**ESTRATEGIA DE EXPLOTACIÓN:** Por su parte, las estrategias de explotación están dirigidas a una gestión eficiente de los recursos y capacidades existentes en las empresas. Este tipo de estrategias fueron medidas mediante una escala desarrollada por Siren, Kohtamäki y Kuckertz (2012). Se trata de una escala Likert de siete puntos compuesta de seis ítems. Los ítems de dicha escala pueden verse en la tabla 18. Siren, Kohtamäki y Kuckertz (2012) desarrollaron esta escala adaptando los ítems de los trabajos de Lubatkin et al. (2006), (véase también Benner y Tushman, 2003; He y Wong, 2004).

Analizando el alfa de Cronbach, hemos verificado la consistencia interna de los ítems de esta escala. En este caso también hemos confirmado que la escala presenta un alto nivel de fiabilidad (Explotación:  $\alpha = 0,777$ ).

**Tabla 18. Escala de medida de la estrategia de explotación de la empresa.**

Nuestra empresa se compromete a mejorar la calidad y su nivel de eficiencia.
Nuestra empresa continuamente mejora la fiabilidad de sus productos y servicios.
Nuestra empresa incrementa los niveles de automatización en sus operaciones.
Nuestra empresa constantemente realiza encuestas de satisfacción a los clientes existentes.
Nuestra empresa ajusta al máximo su oferta para mantener a sus clientes actuales satisfechos.
Nuestra empresa se centra más profundamente en su base de clientes existentes.

#### 4.4. Análisis y resultados.

En este epígrafe vamos a presentar y analizar los resultados que hemos obtenido al analizar los datos extraídos del trabajo empírico.

En la Tabla 19 se presentan los resultados del análisis descriptivo de los datos y la matriz de correlaciones. Como se puede ver, los coeficientes de correlación entre las variables independientes y la dependiente muestran un nivel de asociación adecuado, lo cual nos confirma que la incorporación de las distintas variables es oportuna.

Tabla 19. Medias, desviaciones estándar y correlaciones.

	Media	S.D.	1	2	3	4
1. Exploración	5,185	1,219	1	0,619***	0,691***	0,355***
2. Explotación	5,395	0,847		1	0,461***	0,381***
3. Orientación emprendedora	4,309	1,111			1	0,356***
4. Proactividad	5,443	0,881				1

n=358; \*\*\*p<0,001

En la fase de análisis se ha seguido el procedimiento en dos etapas propuesto por Anderson y Gerbing (1988). En primer lugar hemos analizado el instrumento de medida, evaluando sus propiedades psicométricas mediante un análisis factorial confirmatorio. Y en segundo lugar hemos incluido las relaciones estructurales entre las variables latentes propuestas en nuestro modelo teórico. Estas relaciones estructurales las hemos analizado a través del desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales.

Tanto el modelo de medida como el modelo de relaciones estructurales los estimamos utilizando el método de máxima verosimilitud, mediante el software estadístico EQS 6.2.

Uno de los primeros pasos que realizamos fue la evaluación de los modelos de medida. Evaluamos las propiedades psicométricas de las escalas de medida siguiendo las prácticas aceptadas en la literatura (Anderson y Gerbing, 1988). Analizamos la consistencia interna o fiabilidad de la escala, la validez convergente y la validez discriminante. (Tippins y Sohi, 2003).

En la tabla 20 presentamos la fiabilidad y validez convergente del modelo de medida final.

Con respecto a la fiabilidad individual de los ítems, se puede observar que todas los factores de carga están significativamente relacionadas con su factor (valores  $t > 11,519$ ).

Valorar la fiabilidad de un constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores que miden el concepto. Para llevar a cabo esta evaluación utilizamos dos indicadores el coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta. Si observamos estos indicadores para cada uno de los constructos de la tabla 20 vemos que todos superan el valor 0,7, que es el valor límite aceptado propuesto por Nunnally (1978).

**Tabla 20. Validación del modelo de medida final- fiabilidad y validez convergente.**

EL EFECTO MEDIADOR DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA  
EMPRESA EN LA RELACIÓN ENTRE LA PROACTIVIDAD INDIVIDUAL Y EL  
EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

		Factor carga	de t-valor	CA	CR	AVE
Exploración	EXPLOR1	0,798***	17,319	0,855	0,856	0,664
	EXPLOR3	0,810***	17,707			
	EXPLOR4	0,836***	18,547			
Explotación	EXPLOIT1	0,765***	15,728	0,791	0,799	0,575
	EXPLOIT2	0,872***	18,601			
	EXPLOIT5	0,616***	11,988			
Orientación Emprendedora	ORIENT1	0,588***	11,519	0,837	0,844	0,524
	ORIENT5	0,627***	12,466			
	ORIENT7	0,814***	17,751			
	ORIENT8	0,771***	16,420			
	ORIENT9	0,789***	16,988			
Proactividad	PROACT3	0,734***	14,199	0,788	0,787	0,552
	PROACT4	0,756***	14,681			
	PROACT6	0,739***	14,303			

SB  $\chi^2$  (71 df)=233,93 (p<0,01); RMSEA (90% CI)=0,08 (0,07,0,09); NFI=0,904; NNFI=0,911; CFI=0,931; IFI=0,931; GFI=0,914; Nota: †p<0,10; \* p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; CA = alfa de Cronbach  $\alpha$ ; CR = fiabilidad compuesta; AVE = Media de la Varianza extraída

Por su parte, la evaluación de la validez convergente tiene que ver con el hecho de que todos los ítems que miden un concepto midan realmente lo mismo. El análisis de la validez convergente la hemos evaluado mediante la varianza extraída media (AVE); esta medida fue desarrollada por Fornell y Larcker (1981). Siguiendo a Fornel y Larcker (1981), si la media de la varianza extraída por un factor está por debajo de 0,5, es cuestionable la existencia de validez convergente. Si observamos los resultados que hemos obtenido en nuestro análisis en la tabla 20, la varianza extraída media para los cuatro constructos de este modelo es claramente superior al valor 0,5.

Para finalizar con la evaluación de los instrumentos de medida nos centramos en la validez discriminante. Este tipo de validez indica en qué medida un constructo es diferente de otros constructos. Para evaluar este tipo de validez, Fornier y Larcker (1981) recomiendan que la varianza media extraída de un constructo deba ser mayor que la varianza compartida entre ese constructo y los demás constructos del modelo (correlación al cuadrado entre dos constructos). Además de este análisis, utilizamos otro método para confirmar la existencia de validez discriminante. Este otro método es el del test del intervalo de confianza de Anderson y Gerbing (1988), consiste en analizar los intervalos de confianza al 95 por ciento para la covarianza de más menos dos errores estándar alrededor de la estimación resultante del análisis factorial confirmatorio, de manera que si en ese intervalo no se halla comprendido el valor 1, no existen problemas de validez discriminante (Anderson y Gerbing, 1988). Si observamos nuestros resultados en la tabla 21, se cumplen estas condiciones, por tanto podemos decir el modelo de medida tiene validez discriminante.

**Tabla 21. Validación del modelo de medida final - Validez discriminante.**

	1	2	3	4
1.Exploración	0,664	0,489	0,486	0,108
2. Explotación	(0,623;0,775)	0,575	0,162	0,131
3. Orientación emprendedora	(0,623;0,771)	(0,295;0,511)	0,524	0,199
4. Proactividad	(0,210;0,446)	(0,244;0,480)	(0,338;0,554)	0,552

Nota: †p<0,10;\* p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001. La diagonal representa el promedio de la varianza extraída (AVE). En la parte superior de la diagonal están representadas las covarianzas al cuadrado. En la parte inferior de la diagonal se proporcionan los intervalos de confianza al 95 por ciento para la estimación de la covarianza de los factores.

Así mismo presentamos los resultados de los índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio para el modelo. Estos índices son los siguientes: SB  $\chi^2$  (71

EL EFECTO MEDIADOR DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA  
EMPRESA EN LA RELACIÓN ENTRE LA PROACTIVIDAD INDIVIDUAL Y EL  
EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

---

df)=233,93 ( $p < 0,01$ ); RMSEA (90% CI)=0,08 (0,07;0,09); NFI=0,904; NNFI=0,911; CFI=0,931; IFI=0,931; GFI=0,914. Estos índices indican que el modelo se ajusta bien a los datos.

Como ya hemos avanzado, hemos probado nuestro modelo conceptual (Figura 9) usando un modelo de ecuaciones estructurales. La estimación empírica de los efectos principales del modelo se muestra en la Tabla 22. En esta tabla aparecen los coeficientes estandarizados de las relaciones estructurales contrastadas con su valor  $t$  asociado. Los resultados indican que el ajuste de los datos de nuestro modelo conceptual es relativamente aceptable ( $\chi^2$  (85)=362,52;  $p < 0,05$ ; RMSEA (90% CI)=0,09 (0,074;0,104); NFI=0,87; NNFI=0,86; CFI=0,90; IFI=0,90; GFI=0,88).

**Tabla 22. Validación de hipótesis.**

		Beta Estandarizada	t-valor
H1	Proactividad → Orientación emprendedora	0,369***	6,163
H2	Proactividad → Exploración	0,036	0,564
H3	Proactividad → Explotación	0,199***	2,743
H4	Orientación emprendedora → Exploración	0,966***	8,796
H5	Orientación emprendedora → Explotación	0,494***	5,228

$\chi^2$  (85)=362,52;  $p < 0,05$ ; RMSEA (90% CI)=0,09 (0,074;0,104); NFI=0,87; NNFI=0,86; CFI=0,90; IFI=0,90; GFI=0,88; Nota: † $p < 0,10$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

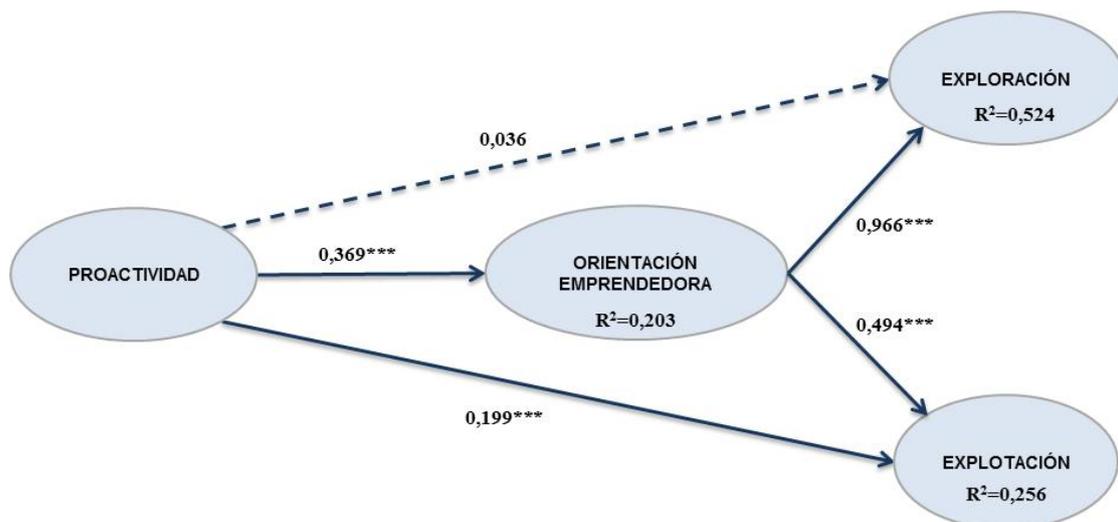
Como se aprecia en la tabla 22, los resultados del análisis sugieren que todas las relaciones estructurales establecidas son significativas, excepto en el caso de la relación de la hipótesis 2 que relaciona la proactividad con la exploración. Los resultados

muestran que la proactividad individual del directivo tiene un efecto positivo y significativo sobre la orientación emprendedora de la empresa ( $\beta=0,369$ ;  $p<0,001$ ) soportando la hipótesis 1. Al mismo tiempo la proactividad personal del directivo tiene un efecto positivo y significativo en el nivel de desarrollo de una estrategia de explotación por parte de la organización ( $\beta=0,199$ ;  $p<0,001$ ), aceptando por tanto la hipótesis 3. En cambio la proactividad individual del directivo muestra un efecto positivo sobre la estrategia de exploración de la empresa ( $\beta=0,036$ ;  $p>0,10$ ), aunque este efecto no es significativo; esto nos lleva a rechazar la hipótesis 2.

Por su parte, la orientación emprendedora de la empresa afecta positiva y significativamente en las estrategias de exploración ( $\beta=0,966$ ;  $p<0,001$ ) y explotación ( $\beta=0,494$ ;  $p<0,001$ ), soportando las hipótesis 4 y 5 respectivamente.

En la figura 10 se ilustra gráficamente los resultados obtenidos representando con una línea discontinua aquellas relaciones planteadas que no se soportan empíricamente.

**Figura 9. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales.**



EL EFECTO MEDIADOR DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA  
EMPRESA EN LA RELACIÓN ENTRE LA PROACTIVIDAD INDIVIDUAL Y EL  
EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

---

En la tabla 23 se descomponen los efectos directos e indirectos de la proactividad individual sobre las estrategias de exploración y explotación de la empresa.

**Tabla 23. Descomposición de los efectos de la proactividad individual sobre la exploración y la explotación.**

EFECTO DIRECTO	EFECTO INDIRECTO	EFECTO TOTAL
Proactividad → Exploración = 0,036	0,356***	0,392***
Proactividad → Explotación = 0,199***	0,182***	0,381***

\*\*\*p<0,001

Como ya hemos avanzado antes, nuestros resultados nos mostraban que la proactividad personal del directivo mostraba un efecto positivo sobre la estrategia de exploración, aunque este efecto no era significativo. Los resultados que hemos presentado en la tabla 23 muestran la importancia del papel mediador de la orientación emprendedora en la relación entre la proactividad individual y la estrategia de exploración de la empresa.

Tal y como se muestra en la tabla 23, el efecto indirecto, a través de la orientación emprendedora, y el efecto total sobre la estrategia de exploración es mayor que el ejercido sobre la estrategia de explotación. Mientras que el efecto directo de la proactividad es más intenso y significativo sobre este último tipo de estrategia.

### **4.5. Conclusiones y discusión de resultados.**

En la actualidad, el entorno competitivo en el que están inmersas las organizaciones se caracteriza por la reducción de los ciclos de vida de los productos los rápidos avances tecnológicos, una mayor globalización y una competencia cada vez más intensa (Nadkarni y Herrmann, 2010). En opinión de Hitt, et al., (2001) y de Ireland et al., (2003), el emprendimiento estratégico es una vía a través de la cual las organizaciones pueden gestionar la incertidumbre de los cambios que caracterizan el entorno y así conseguir adaptarse continuamente a él.

En la literatura, muchos investigadores (Levinthal y March, 1993; Eisenhardt y Martin, 2000; Benner y Tushman, 2002; March, 2006) han hecho hincapié en que existe la necesidad de que las organizaciones desarrollen tanto actividades de exploración como actividades de explotación, para conseguir tener éxito a largo plazo. El hecho de cómo las organizaciones combinan estos dos tipos de actividades ha recibido mucha atención en la literatura (Tushman y O'Reilly, 1996; Gibson y Birkinshaw, 2004; Lavie y Rosenkopf, 2006). Sin embargo, pese al incremento de atención recibida sobre esta cuestión, siguen existiendo deficiencias en la comprensión de como las empresas desarrollan ambos tipos de estrategias.

Este trabajo examina como un elemento individual, como la proactividad personal de los líderes ejerce un efecto en las estrategias de exploración y explotación de la organización. Además con este estudio analizamos como la orientación emprendedora de la empresa puede ejercer como punto de enlace o canal entre la relación de la proactividad individual del director general y estos dos tipos de estrategias.

Como hemos avanzado, este trabajo examina el efecto que tiene la proactividad individual del director general sobre las actividades de exploración y explotación.

Nuestros resultados muestran que la proactividad personal del líder sí ejerce un efecto directo y significativo sobre las actividades de explotación. En cambio, nuestros resultados muestran que no existe un efecto directo entre la proactividad personal del directivo y las actividades de exploración de la empresa.

Al analizar la orientación emprendedora como una variable que sirve de canal en la relación entre la proactividad del líder y las actividades de exploración y explotación desarrolladas por la empresa, observamos que efectivamente, la orientación emprendedora ejerce una mediación total en el caso de la relación entre la proactividad y las actividades de exploración. Mientras que por otro lado, la orientación emprendedora ejerce una mediación parcial en la relación que tiene la proactividad con la estrategia de explotación.

Las conclusiones derivadas de nuestros resultados apoyan nuestra reflexión sobre que la orientación emprendedora es un mecanismo de la organización que sirve para enlazar una característica personal del líder, como es la proactividad, con dos actividades estratégicas importantes para que la organización pueda enfrentarse a los continuos cambios del entorno.

#### **4.6. Implicaciones teóricas y prácticas.**

Con el desarrollo de este trabajo, consideramos que han surgido dos implicaciones importantes. Una implicación teórica que hace referencia al efecto mediador que ejerce un elemento de la organización, como es la orientación emprendedora, en la relación entre un aspecto individual del directivo, su proactividad personal, y dos actividades

estratégicas de gran importancia para una organización como son las estrategias de exploración y la explotación.

Desde el punto de vista de gestión, hemos visto como la orientación emprendedora de la organización sirve como canal de enlace entre la proactividad a nivel individual de un directivo y las estrategias de exploración y explotación de la empresa. Por tanto, si una empresa quiere desarrollar tanto estrategias de exploración como estrategias de explotación, no es suficiente con que el líder sea proactivo, sino que para que esto ocurra, es necesario que la organización posea o desarrolle una orientación emprendedora. Esto es así, ya que como hemos visto en nuestros resultados, simplemente siendo el líder proactivo, la empresa puede conseguir realizar actividades de explotación, y en cambio esa proactividad individual no es suficiente para desarrollar actividades de exploración. Por tanto, para desarrollar ambos tipos de actividades la organización debe desarrollar una visión basada en la proactividad, la innovación y la asunción de riesgos, es decir, la organización debe estar envuelta en una orientación emprendedora global. En resumen, nuestros resultados nos permiten concluir que si un directivo es muy proactivo a nivel individual no es suficiente para que la empresa desarrolle tanto actividades de exploración, como actividades de explotación; es necesario que el directivo sea además capaz de hacer que la organización, en general, tenga una orientación emprendedora.

### **4.7. Limitaciones y futuras líneas de investigación.**

Los resultados de nuestro estudio deben ser considerados dentro del contexto de sus limitaciones. Estas limitaciones suponen al mismo tiempo una fuente de futuras oportunidades de investigación.

La primera limitación reside en el diseño transversal de la investigación, lo cual no nos permite realizar inferencias causales estrictas. En futuras investigaciones podríamos abordar nuevos trabajos empíricos sustentados en diseños longitudinales, con el objeto de obtener nuevas evidencias que faciliten una mejor comprensión de las relaciones que hemos planteado en nuestro modelo.

La segunda limitación, tiene que ver con la recopilación de datos sobre el contexto organizacional. Esta recopilación de datos está basada en la respuesta de sólo un miembro de la organización, el director general. Aunque algunos autores señalan que es bastante razonable utilizar al director general como una fuente de información fiable, cuando las empresas no son muy grandes (Birley y Westhead, 1990; Sanchez et al., 2009), la información debe tratarse con cautela. Además existe la posibilidad de que sus respuestas estén afectadas por el sesgo del método común (Podsakoff et al., 2003). Para evitar dichos sesgos, tanto en la en la carta de presentación, como en el cuestionario online se indicaba la existencia de un compromiso sobre la total confidencialidad de las respuestas.

Para mejorar el presenta trabajo, en futuras líneas de investigación nos hemos propuesto desagregar el constructo orientación emprendedora en sus tres dimensiones principales. En la presente investigación hemos optado por medir la orientación emprendedora como un constructo reflectivo de primer orden, tal y como teorizaron Covin y Slevin (1989). En esta medida las tres dimensiones de la orientación emprendedora actúan de forma conjunta, para comprender una orientación estratégica básica y unidimensional. En cambio, existe literatura que también recomienda la utilización de la orientación emprendedora como un constructo desagregado que trata sus dimensiones por separado (Hughes y Morgan, 2007), o incluso existe investigación que apoya que la orientación emprendedora debe ser medida como una escala formativa de segundo orden (Jarvis et al., 2003; Covin y Wales, 2011). En el desarrollo de futuras

## CAPÍTULO 4

---

investigaciones, valoraremos estas posibles formas de medir la orientación emprendedora, a la hora de desarrollar nuevos modelos de investigación.

CAPÍTULO 5

**LA INFLUENCIA DEL EMPRENDIMIENTO  
ESTRATÉGICO EN LOS RESULTADOS DE LA  
ORGANIZACIÓN.**



## **5.1. Introducción.**

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan a entornos altamente competitivos. Este panorama competitivo al que se enfrentan las empresas hoy en día está caracterizado por la existencia de una competencia cada vez más intensa, los rápidos avances tecnológicos, la reducción de los ciclos de vida de los productos, y una mayor globalización (Nadkarni y Herrmann, 2010). Este entorno supone para las organizaciones un incremento del riesgo, nuevas formas estructurales, la disminución de la capacidad de la empresa de poder pronosticar comportamientos y cambios en la naturaleza de la industria. Se trata de un entorno que se puede describir en términos de cuatro fuerzas importantes: la complejidad, el cambio, el caos y la contradicción (Bettis y Hitt, 1995; Hitt y Reed, 2000). Ninguna organización es inmune a las grandes presiones que ejercen estas cuatro fuerzas (Kuratko y Audretsch, 2009).

Teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, la capacidad de una empresa para cambiar de dirección de forma rápida y volver a reconfigurar su estrategia es fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible (Hitt, Keats, y De-Marie, 1998). La alta competitividad del entorno exige que las empresas posean estructuras y estrategias cada vez más flexibles (Gómez-Gras, y Verdú-Jover, 2005). Esta capacidad de navegar en este entorno tan complejo, se ha convertido en el centro de muchos estudios sobre dirección estratégica y emprendimiento. La investigación sobre estos dos campos, se había desarrollado de forma independiente el uno del otro, aunque ambos se habían preocupado por temas comunes como fuentes de innovación, renovación de la organización, creación de riqueza, ventaja competitiva, crecimiento y flexibilidad

(Stevenson y Jarillo, 1990; Hitt et al. 2001; Alvarez, 2003); ambos campos recogían la adaptación de las empresas a cambios en el entorno y el aprovechamiento de las oportunidades creadas por la incertidumbre y las discontinuidades de la creación de riqueza (Hitt e Ireland, 2000; Venkataraman y Sarasvathy, 2001).

En opinión de Hitt, et al., (2001) y de Ireland et al., (2003), el emprendimiento estratégico es una vía a través de la cual la organización puede gestionar la incertidumbre y los recursos para que las empresas se adapten a los continuos cambios del entorno. El emprendimiento estratégico es un concepto que surgió de la combinación de estos dos campos de la literatura. La unión del emprendimiento y la estrategia en la forma de emprendimiento estratégico produce tanto acciones emprendedoras con una perspectiva estratégica como acciones estratégicas con una mentalidad emprendedora (Hitt et al., 2001).

El emprendimiento estratégico es un término que se utiliza para capturar los esfuerzos que realizan las empresas para explotar ventajas competitivas, al mismo tiempo que exploran innovaciones que serán la base para futuras ventajas (Ireland, Hitt y Sirmon, 2003). De hecho, emprendimiento estratégico se integra en una corriente de investigación muy importante en la última década que analiza la unión de la exploración y la explotación con el objetivo de conseguir un equilibrio que permita a la organización crear valor y riqueza (Ireland y Webb, 2007).

Como consecuencia de lo expuesto, en el entorno competitivo actual la supervivencia de una organización puede ser atribuida a dos factores principales, la capacidad de la organización para explorar nuevos productos, servicios y oportunidades, y su capacidad para explotar sus recursos existentes. Los estudios anteriores han demostrado que estos dos factores requieren sustancialmente diferentes cambios organizativos, estructurales y culturales (Ireland y Webb, 2007). Si añadimos a esto el hecho de que las empresas disponen de un stock limitado de recursos. Desarrollar con

éxito un emprendimiento estratégico, logrando un equilibrio entre las estrategias de exploración y explotación es un reto para que las empresas mejoren su competitividad.

A pesar del creciente número de artículos publicados sobre este concepto, la base empírica existente todavía es muy pequeña (Van Rensburg, 2013). El objetivo de esta investigación es analizar hasta qué punto el emprendimiento estratégico tiene consecuencias positivas sobre el desempeño de la organización, en condiciones de intensidad competitiva como una variable moderadora. Nuestro estudio aporta nueva evidencia empírica para esta línea de investigación de dos formas. En primer lugar hemos estudiado de forma explícita como el desarrollo de un emprendimiento estratégico, o las actividades de exploración y explotación por separado, influyen en el desempeño de la organización. En segundo lugar, hemos analizado como la relación entre el emprendimiento estratégico, la exploración, la explotación y el desempeño es moderada por la intensidad competitiva del entorno.

Este capítulo comienza con la proposición de un modelo teórico basado en una revisión de la literatura sobre la relación entre el emprendimiento estratégico, la estrategia de exploración, la estrategia de explotación y el desempeño, y sostenemos que la intensidad competitiva del entorno intensifica esta asociación. En la siguiente sección presentamos la metodología empleada. A continuación procedemos a mostrar los resultados de un estudio empírico para determinar cómo interactúan estas variables para explicar la validez del emprendimiento estratégico en la mejora del desempeño de la organización. Seguidamente hemos procedido a mostrar los resultados obtenidos en nuestros análisis, seguidos de la discusión de las conclusiones, sus implicaciones teóricas y prácticas, y las limitaciones del estudio.

### **5.2. Marco teórico e hipótesis.**

#### **5.2.1. Emprendimiento estratégico: exploración y explotación.**

El emprendimiento estratégico es un término que se utiliza para capturar los esfuerzos que realizan las empresas para explotar al mismo tiempo ventajas competitivas, mientras que exploran innovaciones que serán la base para futuras ventajas (Ireland, Hitt y Sirmon, 2003). Es decir, este emprendimiento estratégico ha sido conceptualizado como la unión de la exploración y la explotación con el objetivo de conseguir un equilibrio que permita a la organización crear valor y riqueza.

Las estrategias de exploración tienen como objetivo la gestión de la creación de nuevas oportunidades de negocio que surgen fuera del ámbito de aplicación de las estrategias actuales. El proceso de exploración implica el conjunto de actividades a través de las cuales las empresas buscan reconocer nuevas ideas y oportunidades, que estén fuera del alcance de la estrategia actual, que sirvan como base para futuras fuentes de ventaja competitiva (Hitt et al., 2011). La creatividad, la experimentación y la búsqueda de recursos de conocimiento más allá de lo capturado en las competencias existentes en la empresa, son ejemplos de actividades que son parte de los procesos de exploración (March 1991). Las estrategias de exploración se manifiestan en nuevas tecnologías, productos, procesos y mercados (Lumpkin y Dess, 1996; Ireland et al., 2003). Este incremento de la variedad permite a las empresas desarrollar nuevos conocimientos y crear capacidades necesarias para sobrevivir y prosperar a largo plazo (March, 1991; Ireland et al., 2003; Uotila, et al., 2009).

En cambio, las actividades de explotación, el refinamiento y la búsqueda de rutinas basadas en la eficiencia, sirven como fuente de ventaja competitiva corriente de la empresa (Ireland y Webb, 2009). En concreto, las estrategias de explotación tratan de gestionar de forma eficiente los recursos y capacidades existentes en la empresa con el fin de mejorar los diseños de los productos y servicios actuales o de reforzar las relaciones con los clientes actuales (Benner y Tushman, 2003; Lubatkin et al., 2006; Hitt et al., 2011). Los procesos de explotación se caracterizan un un menor número y menos influyente fuentes de incertidumbre (Ireland y Webb, 2009).

La mayoría de la investigación en el campo del emprendimiento estratégico se ha centrado en esta necesidad de equilibrar tanto las actividades de exploración y explotación. Según Ireland y Webb (2007) el emprendimiento estratégico permite a la empresa ser capaz de responder adecuadamente a los cambios significativos en el entorno, como los que se encuentran las organizaciones en la actualidad, además estos autores hacen hincapié en que un emprendimiento estratégico efectivo ayuda a la empresa desarrollar ventajas competitivas relativamente sostenibles. Las ventajas competitivas sostenibles son valiosas, raras y también son difíciles de imitar (Barney, 1991). Las empresas que son capaces de equilibrar la explotación y exploración obtienen como resultado la innovación continua.

### **5.2.2. Exploración, explotación y desempeño.**

El emprendimiento estratégico incluye tanto componentes de exploración como componentes de explotación (Ireland y Webb 2007). Como ya hemos avanzado, los conceptos de exploración y explotación son dos conceptos distintos, el primero de ellos relacionado con acciones empresariales orientadas a crear nuevas oportunidades de

negocio (Hitt et al., 2011); y el segundo relacionado con la gestión eficiente de los recursos y capacidades existentes de la empresa en la actualidad (Benner y Tushman, 2003; Hitt et al., 2011; Lubatkin et al., 2006).

Las estrategias de exploración se forman incrementando la proximidad de la innovación a la trayectoria actual de productos y segmento de mercado existente. Con el incremento de la variedad, las actividades de exploración permiten a las empresas reconocer oportunidades, desarrollar nuevos conocimientos y crear capacidades necesarias para sobrevivir y prosperar a largo plazo (March, 1991; Ireland et al., 2003; Uotila, et al., 2009). Por otro lado, las estrategias de explotación reducen la variedad a cambio de incrementar la eficiencia y mejorar la capacidad de adaptación al entorno actual (March, 1991; Uotila et al., 2009).

Según la definición de March (1991), la exploración se centra en la búsqueda de nuevas oportunidades, la experimentación y la variación. Implica actividades como la búsqueda, la modificación, la asunción de riesgos, descubrimiento, la innovación y la investigación y el desarrollo (Auh y Menguc, 2005). La exploración hace referencia a la actividad emprendedora de la empresa. La relación entre el emprendimiento y el desempeño de la empresa ha sido objeto de debate y discusión en muchas investigaciones desde hace varias décadas (Miller y Friesen, 1982; Sandberg y Hofer, 1987; Wiklund y Shepherd, 2003). En la mayoría de las investigaciones se postula una relación positiva entre los comportamientos emprendedores y la rentabilidad empresarial y el crecimiento (Covin y Slevin, 1991b; Lumpkin y Dess, 1996).

La exploración mejora el rendimiento de la empresa mediante el incremento de las capacidades de sus miembros para incorporar nuevas variantes a su repertorio de conocimientos (March, 1991; Atuahene-Gima y Murray, 2007), para diferenciar los productos o las tecnologías de las de sus competidores (Katila y Ahuja, 2002), o para encontrar nuevas formas de servir o satisfacer los mercados. En definitiva, la

exploración cuestiona la forma de pensar de la organización, generando innovaciones que potencialmente mejoran el rendimiento de la empresa (Atuahene-Gima y Murray, 2007).

Nuevamente, asociamos la innovación constante con el verdadero motor del crecimiento económico, por el desarrollo de nuevos productos y tecnologías que habrán de generar rendimientos extraordinarios (Schumpeter, 1934).

Mientras que la exploración se refiere a actividades innovadoras y de emprendimiento, la explotación hace hincapié en la eficiencia operativa en actividades similares (Porter, 1985). La explotación incluye actuaciones en torno al refinamiento, la producción, y la eficiencia (March 1991) y su énfasis principal es el control y la fiabilidad (Deming, 1981; Juran y Gryna, 1988). La explotación de los conocimientos existentes permite a la empresa aumentar su capacidad para el crecimiento (Cohen y Levinthal, 1990).

El objetivo de las estrategias de explotación es explotar la ventaja competitiva actual con la gestión eficiente de los recursos y capacidades existentes de la empresa, bien mejorando los diseños de sus productos y servicios, bien reforzando las relaciones con los clientes actuales (Benner y Tushman, 2003; Lubatkin et al., 2006; Hitt et al., 2011). Wernerfelt (1984) argumentó que las ventajas competitivas son una función de los recursos de la empresa que desarrolla para implementar su estrategia (Wernerfelt, 1984). Las ventajas competitivas son valiosas, raras y también son difíciles de imitar (Barney, 1991). Éstas explican las diferencias en el rendimiento de las empresas, gracias a la capacidad de encontrar y explotar los recursos únicos que son difíciles de imitar y por lo tanto puede ofrecer a la empresa una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Alvarez, 2003). En otras palabras, el propósito principal de una estrategia de explotación es la creación de nuevas oportunidades de negocio, mientras que una

explotación estratégica apunta a una gestión eficiente de los negocios actuales de la empresa oportunidades.

Según Atuahene-Gima y Murray (2007), la explotación surge como consecuencia de la necesidad de aprovechar al máximo los recursos limitados de la empresa para generar beneficios. March (1991) señalaban que estos rendimientos consecuentes de la explotación pueden ser descritos como predecibles y próximos.

El efecto positivo sobre el rendimiento que tienen las actividades de explotación es una consecuencia de la eficiencia operativa lograda mediante la participación en actividades similares de manera más eficiente (Porter, 1985; Auh y menguc, 2005). Es decir, las empresas que se centran en la explotación obtienen ventajas de rendimiento a través darse cuenta de las ventajas de los conocimientos tecnológicos y de producto-mercado actual y la experiencia (Sirén, Kohtamäki y Kuckertz, 2012).

Basándonos en los argumentos anteriores formulamos las siguientes hipótesis:

H1: La exploración está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.

H2: La explotación está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa.

### **5.2.3. Emprendimiento estratégico y desempeño.**

La cuestión central del concepto emprendimiento estratégico es la necesidad de equilibrar los enfoques del emprendimiento y la dirección estratégica o desde otro punto de vista, las estrategias de exploración y explotación.

Ahora bien, como las actividades de explotación se utilizan para mejorar incrementalmente las ventajas competitivas existentes en la empresa, ocurre que los procesos de explotación se caracterizan porque en ellos las fuentes de incertidumbre se dan en un menor número y son menos influyentes que en los procesos de exploración. Por este motivo, para muchas empresas es preferible llevar a cabo actividades de explotación frente al desarrollo de actividades de exploración, ya que la explotación sigue rutinas organizativas familiares, y en cambio la exploración implica incertidumbre en las acciones exploratorias y necesidad de nuevas rutinas. Los grupos de interés de la organización tienden a evitar estas fuentes de incertidumbre y esto repercute negativamente en el deseo de las empresas a realizar actividades de exploración, ya que requiere el ejercicio de rutinas desconocidas (March, 1991).

Según March (1991), las cosas que son conocidas y que se consideran estables pueden ser explotadas a través de la selección, la aplicación y la eficacia. En cambio lo desconocido tiene que ser descubierto a través de actividades de exploración que incluyen la búsqueda, la experimentación y la variación. En las organizaciones, la tensión entre la exploración y la explotación tiene que equilibrarse mediante la transición de una forma de hacer negocio a otra. Este proceso de transición desde la exploración hasta la explotación es difícil, requiere diferentes cambios organizativos, estructurales y culturales (Ireland y Webb, 2007).

Ya hemos señalado que a las dificultades de carácter práctico, asociadas a la combinación de atributos orientados a una y otra estrategia, hemos de añadir una tensión adicional generada por el hecho de que las empresas disponen de un stock limitado de recursos. Estos recursos deben invertirse al mismo tiempo en actuaciones encaminadas al aprovechamiento de las ventajas competitivas actuales, como en el desarrollo oportunidades que puedan generar otras nuevas (Ireland y Webb, 2009).

Las tensiones entre la exploración y la explotación han sido aplicadas en una amplia gama de fenómenos dentro de la organización, incluido el emprendimiento estratégico (Ireland et al., 2003; Hitt et al., 2011). Ireland y Webb (2007) sugieren que para facilitar el equilibrio entre exploración y explotación deben seguirse varias etapas que incluyen el entendimiento de los factores, el análisis de los entornos internos y externos e introducir el papel de los directivos como instrumento de equilibrio entre la estrategia y la realidad.

Estudios anteriores han demostrado que estas tensiones surgen porque la exploración y explotación requieren estructuras, procesos, estrategias y culturas sustancialmente diferentes. Es por ello, por lo que no todas las empresas consiguen implementar ambas estrategias. Muchas empresas optan por una estrategia sobre la otra, y como resultado su desempeño se ve afectado (March 1991; Bierly y Chakrabarti 1996). Las empresas que se centran en la exploración soportan los costes y los riesgos asociados con la experimentación de ganancias a largo plazo, aumentando la capacidad de la empresa para renovar su base de conocimientos que les permiten adaptarse a los cambios del entorno, mientras que los resultados de la empresa a corto plazo disminuyen. Y por otro lado, las empresas que se centran en la explotación pueden incrementar los resultados a corto plazo, pero el rendimiento de la empresa a largo plazo sufre (March, 1991), ya que es posible que no sean capaces de responder adecuadamente a los cambios del entorno (Leonard-Barton, 1992; Ahuja y Lampert, 2001). Levinthal y March (1993) apuntaron que la supervivencia y el éxito a largo plazo de una empresa dependerán de la capacidad de la organización de participar en la explotación suficiente para garantizar la viabilidad actual de la organización y participar en la exploración suficiente para garantizar la viabilidad futura.

Según Ireland y Webb (2007) el emprendimiento estratégico permite a la empresa ser capaz de responder adecuadamente a los cambios significativos en el entorno, como los que se encuentran las organizaciones en la actualidad, además estos autores hacen

hincapié en que un emprendimiento estratégico efectivo ayuda a la empresa desarrollar ventajas competitivas relativamente sostenibles. Las ventajas competitivas sostenibles son valiosas, raras y también son difíciles de imitar (Barney, 1991).

March (1991) también sugirió que el mantenimiento de un equilibrio adecuado entre la exploración y la explotación es fundamental para la supervivencia de las empresas y la prosperidad. Por otro lado, Tushman y O'Reilly (1996) sugirieron que las empresas que persigan al mismo tiempo actividades de exploración y explotación es más probable que logren mejores rendimientos que las empresas que hacen énfasis en una de las actividades a expensas de la otra. El equilibrio entre ambas actividades mejora el rendimiento de la organización, ya que se consigue implementar una organización flexible, innovadora y eficaz, que no pierde los beneficios de las rutinas y la eficiencia (Simsek, 2009).

En la definición de emprendimiento estratégico de Ireland, Hitt y Sirmon (2003) estos autores sostienen que las conductas tanto de búsqueda de nuevas oportunidades como de búsqueda de ventajas competitivas son necesarias para la creación de riqueza. Si una organización es capaz de equilibrar y desarrollar simultáneamente actividades de exploración con prácticas de explotación, es decir, consigue ser ambidiestra, obtendrá un mayor rendimiento (Knott, 2002; Bierly y Daly, 2007).

La investigación empírica previa ha proporcionado pruebas del impacto positivo que ejerce la ambidestreza (búsqueda conjunta de las estrategias de exploración y explotación), en el desempeño de la organización (Gibson y Birkinshaw, 2004; He y Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006; Simsek et al., 2009). La investigación sobre ambidestreza organizacional ha demostrado que un mayor nivel de ambidestreza en la organización conduce a un desempeño financiero superior y más sostenible, ya que la empresa muestra la eficiencia en la gestión de las demandas actuales del negocio, mientras que al mismo tiempo posee la flexibilidad necesaria para adaptarse a los

nuevos retos y oportunidades del entorno (Benner y Tushman, 2003; Birkinshaw y Gibson, 2004; Gibson y Birkinshaw, 2004).

Las empresas que son capaces de equilibrar la explotación y exploración obtienen como resultado la innovación continua. Para implementar el emprendimiento estratégico la empresa tiene que combinar atributos orientados a la exploración con atributos orientados a la explotación para desarrollar flujos consistentes de innovación para estar por delante de los competidores. Una ventaja competitiva sostenible sólo puede lograrse mediante una combinación de innovaciones de procesos, productos y acciones administrativas, ninguna de las cuales es suficiente por sí sola. (Ireland y Webb, 2007).

Tras hacer referencia a todos los argumentos anteriores formulamos la siguiente hipótesis:

H3: El emprendimiento estratégico está relacionado positivamente con el desempeño de la empresa.

### **5.2.4. El efecto moderador de la intensidad competitiva del entorno.**

Tal y como hemos argumentado en los apartados anteriores, la exploración la explotación y el emprendimiento estratégico se pueden relacionar de forma positiva con el desempeño de la empresa, sin embargo, aunque algunos autores reportan esos efectos directos en el desempeño, otros (Raisch y Birkinshaw, 2008; Raisch et al., 2009; Simsek et al., 2009) sostienen que las relaciones entre estas variables y el desempeño son más completas, con factores que moderan o median los vínculos entre las variables. Por lo tanto, existen razones para creer que estas tres variables pueden estar relacionadas con el desempeño de la empresa en diferentes situaciones.

El entorno supone una influencia situacional clave que hará que la relación de estas variables con el desempeño sea incluso más importante. Según Hitt, Ireland, Sirmon y Trahms (2011), el entorno externo de la empresa afecta a su capacidad y a la capacidad de los individuos para descubrir o crear oportunidades y, posteriormente, su capacidad de explotar esas oportunidades como base para el éxito competitivo. La relación entre el entorno externo y la empresa afecta al rendimiento (Keats y Hitt, 1988) y la supervivencia a largo plazo de la organización (Dess y Beard, 1984).

El impacto del entorno externo en el rendimiento de las organizaciones ha sido ampliamente estudiado (Levinthal y March, 1993; Zahra, 1996; Zahra y Bogner, 1999; Garg, Walters y Priem, 2003). Algunas investigaciones anteriores han argumentado que la competitividad del entorno es probable que modere el impacto de las actividades de exploración y explotación en el rendimiento de las organizaciones (Levinthal y March, 1993; Lewin et al. 1999).

La hostilidad del entorno, se asocia normalmente con la imprevisibilidad, inestabilidad o en general con un entorno externo a la empresa desfavorable. La flexibilidad de la organización y una postura emprendedora pueden reducir los efectos de los entornos hostiles en las pequeñas y medianas empresas (Covin and Slevin 1989; Lau, Man, and Chow 2004). La intensidad competitiva es uno de los factores que contribuyen a la hostilidad del entorno (Dess y Beard, 1984; Zahra y Covin, 1995). Esta intensidad competitiva se define como una situación en la que la competencia es feroz debido al número de competidores en el mercado y la falta de oportunidades potenciales para el crecimiento (Auh y Menguc, 2005).

El entorno en el que están inmersas las empresas es cada vez más dinámico y competitivo, Rousseau y Batt (2007), lo describieron como una “tormenta perfecta”. Algunas empresas que enfrentan esta “tormenta” competitiva optan por seguir con su negocio y el enfoque existente en la actualidad, mejorando la eficiencia (Ebben y

Johnson, 2005); es decir, se centran en actividades de explotación. Mientras otras empresas explorarán nuevos dominios y se centrarán en el desarrollo de nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados (Ebben y Johnson, 2005); es decir se centran en actividades de exploración. Dicho de otro modo, en entornos altamente competitivos, se acentúa el dilema de las empresas que deben decidir, sin apenas margen de maniobra, hacia dónde dirigir sus esfuerzos: potenciar sus actividades de explotación, que les permitirán obtener un mayor rendimiento a corto plazo, o por el contrario, dirigir sus esfuerzos hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, que garanticen su supervivencia futura (March, 1991; Levinthal y March 1993; Gupta, Smith y Shalley, 2006; Raisch y Birkinshaw, 2008; Wang y Li, 2008).

Cuando la competencia se intensifica, Auh y Menguc (2005), argumentaron que los resultados de los comportamientos de la empresa están influenciados en gran medida por las acciones y contingencias realizadas por los competidores. Por lo tanto, cuando la competencia es más intensa la previsibilidad y la certeza disminuye. Cuando la competencia es menos intensa, las empresas pueden operar con sus sistemas existentes para aprovechar plenamente la previsibilidad de su comportamiento. Sin embargo, cuando la competencia es intensa, la empresa debe asumir como parte de sus estrategias la asunción de riesgos y actividades proactivas que requieren la exploración de oportunidades, para afrontar las guerras de precios, promociones de los competidores, etc.

Con este propósito, Zahra (1993) argumentó que cuando existe una rivalidad muy fuerte, las empresas deben innovar en productos y procesos, explorar nuevos mercados, encontrar nuevas formas de competir y examinar cómo van a diferenciarse de los competidores. Por otro lado, cuando aumenta la hostilidad del entorno, las empresas suelen proceder a redefinir su negocio, decidir nuevos dominios, y llevar a cabo alineamientos significativos en sus operaciones (Zahra, 1991).

En algunas investigaciones anteriores, como por ejemplo Adler (1989), se sugiere que una intensa rivalidad competitiva propicia a que las empresas se aventuren hacia la innovación. Covin y Slevin (1989) apuntaron que una postura emprendedora es beneficiosa para las empresas en entornos hostiles. Los comportamientos emprendedores traen consigo un incremento del riesgo, y la asunción de riesgos puede ser necesaria para la supervivencia de las organizaciones en ambientes hostiles (Covin y Slevin, 1989).

Sin embargo, esto no quiere decir que la exploración sea la mejor opción ante condiciones de competencia intensa. Lumpkin y Dess (2001) indicaron que una empresa que reacciona a los altos niveles de competitividad en el entorno a través de la modificación o ampliación de sus productos/servicios y mercados actuales, es probable que mejore su rendimiento. Cuando la competitividad del entorno es intensa, la necesidad de perfeccionar continuamente las competencias básicas existentes en la organización es necesario para mejorar el rendimiento ya que una empresa puede beneficiarse más de la explotación asociada con una mayor eficiencia y precios más bajos (Jansen et al., 2006). Por lo tanto, una empresa que invierte sus recursos en la explotación para crear alta rentabilidad sobre sus otros competidores puede fijar sus propios clientes con sus productos y servicios sin costes sustanciales asocia a una elevada holgura en la competencia de precios.

Como ya hemos avanzado anteriormente, en un entorno que se caracteriza por procesos dinámicos y altamente competitivos, con ciclos de vida del producto cortos, con disminución de los costes de la tecnología y el aumento de necesidad de flexibilidad de producción (Bettis y Hitt, 1995; Hanssen-Bauer y Snow, 1996), las organizaciones están obligadas a perseguir la explotación y exploración al mismo tiempo (O'Reilly y Tushman, 2007). Las empresas tienen que participar en actividades de exploración y explotación para responder y contrarrestar la competencia.

Así, tras estos argumentos, formulamos las siguientes hipótesis:

H4: La intensidad competitiva modera la relación entre la exploración y el desempeño, de tal manera que

H<sub>4a</sub>: El efecto de la exploración tendrá un mayor impacto en el desempeño en entornos competitivos que en entornos estables.

H<sub>4b</sub>: El efecto de la explotación tendrá un mayor impacto en el desempeño en entornos competitivos que en entornos estables.

H<sub>4c</sub>: La intensidad competitiva modera la relación entre el emprendimiento estratégico y el desempeño, de tal manera que el efecto del emprendimiento tendrá un mayor impacto en el desempeño en entornos competitivos que en entornos estables.

En las figuras 11 y 12 aparecen todas las relaciones descritas en las hipótesis.

**Figura 10. Relaciones establecidas en el modelo. Modelo de Regresión A.**

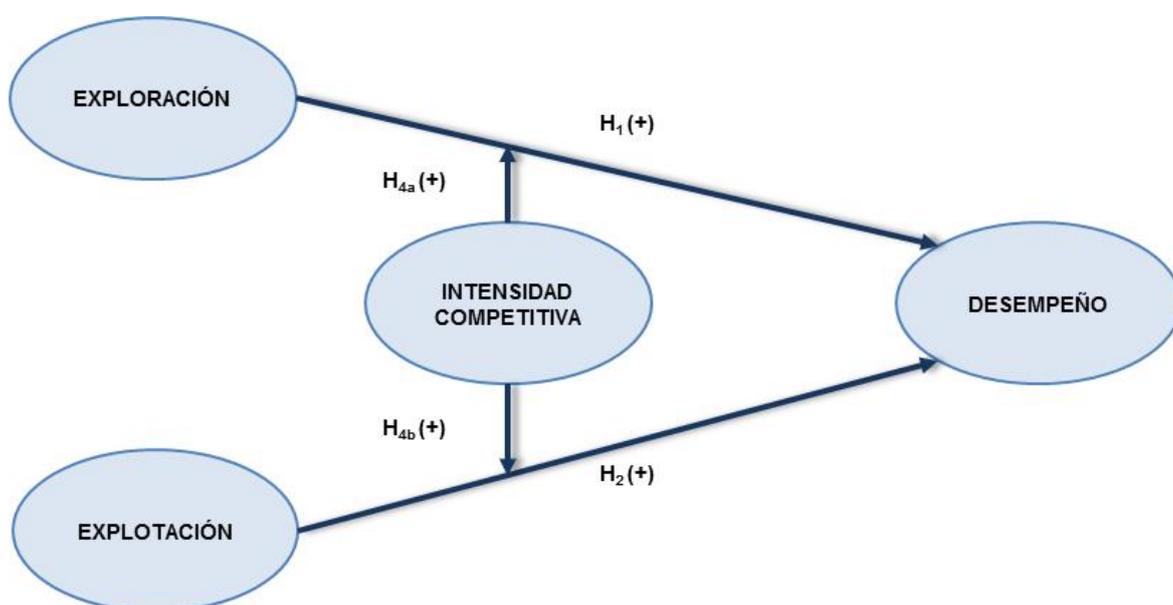
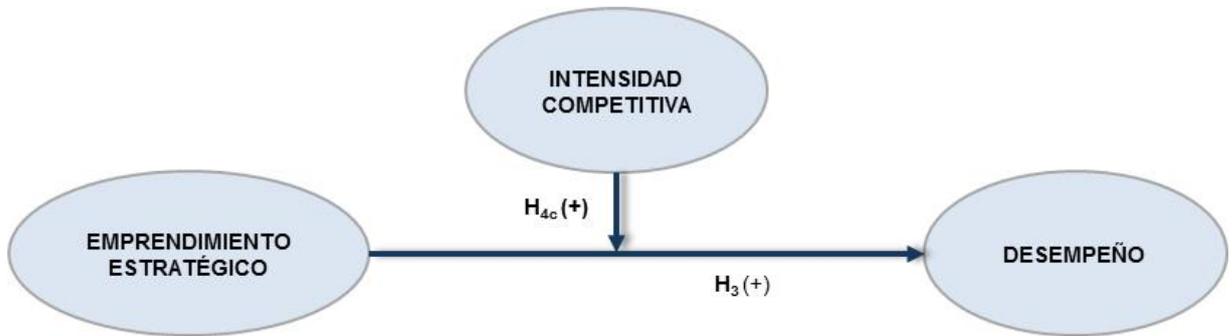


Figura 11. Relaciones establecidas en el modelo. Modelo de Regresión B.



### 5.3. Metodología.

En los apartados anteriores hemos realizado una revisión de la literatura, que nos ha permitido desarrollar un modelo teórico, a partir del cual se han desprendido una serie de hipótesis, que constituyen la base de nuestra investigación. Antes de realizar el análisis y obtener los resultados que nos facultarán para verificar las hipótesis, debemos describir la metodología de la investigación.

En primer lugar vamos a justificar la población objeto de estudio. Posteriormente analizaremos los instrumentos de medida desarrollados y por último pasaremos a detallar el método de análisis utilizado en esta investigación.

### **5.3.1. Muestra y procedimientos.**

Para la realización del estudio empírico, hemos tomado como población objeto de estudio a empresas localizadas bajo el ámbito geográfico español, de cuatro sectores: sector alimentación, sector del vino, sector del calzado y sector de las tecnologías de la información y la comunicación. La selección de dichos sectores viene motivada por las diferencias de velocidad de cambio de cada una de estas industrias. La velocidad de cambio de la industria ha supuesto un gran interés en la literatura sobre la dirección estratégica (Bourgeois y Eisenhardt, 1988; D'Aveni, 1994; Eisenhardt, 1989; Williams, 1994; Brown y Eisenhardt, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). Las industrias de ritmo rápido se caracterizan por rápidos cambios en las tecnologías de productos y procesos, así como en las acciones estratégicas de la competencia, lo cual hace difícil la constitución de una ventaja competitiva sostenible (Fines, 1998). Por el contrario, las empresas de industrias de ritmo lento pueden lograr una ventaja competitiva sostenible, mediante la mejora gradual de sus competencias básicas (Fines, 1998). Las acciones estratégicas de las empresas en las industrias de ritmo rápido deben ser diferentes de las de las empresas en las industrias de ritmo lento (Nadkarni y Narayanan, 2007).

Existen dos razones que fundamentan la decisión de centrar nuestro trabajo en empresas que tengan sede en el ámbito nacional. En primer lugar, se tomó esta decisión por motivos de la existencia de posibilidades de realizar un control sobre la muestra de empresas analizadas. En segundo lugar, hemos atendido a las recomendaciones de seleccionar una muestra de empresas localizadas en un mismo espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo (Hofstede, 1980; Alder, 1983; Busenitz et al., 2000).

Con relación al tamaño de la empresa, el cuestionario fue dirigido a pequeñas y medianas empresas (PYME). Para la clasificación en función de la magnitud de la

empresa nos basamos en los criterios que establece la Recomendación de la Unión Europea 2003/361/CE, que se resume en la Tabla 24.

**Tabla 24. Criterios de clasificación del tamaño de las empresas de la UE.**

	<b>Facturación</b>	<b>Empleados</b>	<b>Balance</b>
<b>Pequeña</b>	< 10m. €	< 50	< 10m. €
<b>Mediana</b>	10-50m. €	< 250	10-43m. €
<b>Grande</b>	> 50m. €	> 250	> 43m. €

**Fuente: Recomendación de la Unión Europea 2003/361/CE.**

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se elaboró un listado fiable de empresas que nos sirvió para la elaboración de la muestra. La población de empresas de este estudio fue extraída de la base de datos SABI –Bureau Van Dijk (2013), que es una de las fuentes de información general y financiera más importantes de España, cuenta con datos de más de 1.250.000 empresas españolas y 400.000 portuguesas.

La muestra finalmente seleccionada incluía un total de 4.396 PYMES distribuidas entre los cuatro sectores objeto de estudio. El método de selección escogido fue un muestreo aleatorio, y el número de empresas obtenidas en cada uno de los sectores estaba en relación directa con la proporción del mismo respecto al total de la población. Tras la selección de las empresas, se les suministró el cuestionario online, que desarrollamos para esta investigación junto con una carta de presentación, vía correo electrónico siendo dirigido al Director General de la empresa.

El primer envío se realizó el día 26 de febrero de 2013, realizando un segundo y tercer envío en los meses de marzo y abril de 2013. Se recogieron un total de 376 cuestionarios, de los cuales han sido válidos 258, lo cual supone una tasa de respuesta aproximada del 8,5%. A pesar de parecer una tasa de respuesta baja, es satisfactoria; de acuerdo con Camelo et al. (2004) y Valle et al (2000) la tasa de colaboración entre la

investigación en la universidad y la industria en España es baja. Además, el número de respuestas puede ser considerado satisfactorio, desde que excede el umbral mínimo para aplicar la metodología de ecuaciones estructurales y testar las propiedades psicométricas de las escalas de medida (Spector, 1992; Williams et al., 2004).

Chang, Van Witteloostuijn y Eden (2010) argumentaron que la advertencia de confidencialidad y anonimato en las respuestas reduce los sesgos. En nuestro caso, para reducir el sesgo del método común (Podsakoff, Mackenzie, Lee, y Podsakoff, 2003), resaltamos, tanto en la en la carta de presentación, la existencia de un compromiso sobre la total confidencialidad de las respuestas. Además desarrollamos un modelo de acuerdo de confidencialidad para las empresas que nos solicitaron de forma expresa un compromiso por escrito.

Por otro lado, nuestro cuestionario está basado en puntuaciones. Chang et al. (2010) razonaron que los cuestionarios basados en puntuaciones tienen una menor tendencia hacia el sesgo de la varianza común. Además, nuestro cuestionario está compuesto por más de 70 ítems, por lo que es difícil aducir que la persona que responde se ajuste al perfil de deseabilidad del investigador.

### **5.3.2. Métodos utilizados en el análisis de la información.**

La decisión sobre qué herramientas estadísticas utilizar depende de los objetivos que se pretendan en la investigación. Una vez obtenidos los datos, para contrastar las hipótesis planteadas a partir del modelo que hemos propuesto, en primer lugar hemos realizado un análisis factorial confirmatorio con la finalidad de evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de medida utilizadas. Este análisis factorial confirmatorio lo hemos realizado mediante la utilización del programa EQS 6.2.

En segundo lugar, para contrastar nuestras hipótesis se ha aplicado un análisis de regresión jerárquica moderada, que consiste en una regresión múltiple que incluye términos multiplicativos para recoger los efectos moderadores.

El análisis de regresión jerárquica moderada lo hemos realizado sobre dos modelos distintos. Un primer modelo donde consideramos como variables independientes las actividades de exploración y explotación por separado. Y un segundo modelo donde consideramos como variable independiente el emprendimiento estratégico. En este último modelo la variable independiente captura la simultaneidad en el desarrollo tanto de actividades de exploración de nuevas oportunidades como de actividades de explotación de la ventaja competitiva.

Este segundo tipo de análisis lo hemos realizado con el programa SPSS 20, con el objetivo de verificar si efectivamente existe relación entre el desempeño de la empresa y el desarrollo de un emprendimiento estratégico por parte de la organización. A la vez hemos estudiado si la intensidad competitiva del entorno puede ser moderadora de la citada relación.

### **5.3.3. Medidas utilizadas.**

En este apartado, vamos a indicar las distintas escalas de medida que hemos utilizado para medir cada una de las variables implicadas en nuestro modelo teórico. Para ello, realizamos una revisión de la literatura existente con el objetivo de utilizar escalas fiables y válidas que ya hubieran sido analizadas y utilizadas con anterioridad en revistas de contrastado prestigio científico.

### ***EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO: EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN:***

El emprendimiento estratégico permite a las empresas abordar simultáneamente el doble desafío de la explotación ventajas competitivas actuales y la exploración de nuevas oportunidades, lo cual que permitirá que futuras ventajas competitivas puedan ser desarrolladas y utilizadas como vía para crear valor y riqueza (Ireland y Webb, 2007).

Las estrategias de exploración tienen como objetivo la gestión de la creación de nuevas oportunidades de negocio que surgen fuera del ámbito de aplicación de las estrategias actuales. Para medir la estrategia de exploración hemos utilizado una adaptación de la escala desarrollada por Siren, Kohtamäki y Kuckertz (2012). Estos autores desarrollaron esta escala a partir del estudio de Lubatkin et al., (2006), (véase también Benner y Tushman, 2003; He y Wong, 2004). Esta escala está compuesta por un total de seis ítems y ha sido evaluada como una escala tipo Likert de siete puntos. Los ítems de dicha escala pueden verse en la tabla 25.

Por su parte, las estrategias de explotación están dirigidas a una gestión eficiente de los recursos y capacidades existentes en las empresas. Este tipo de estrategias fueron medidas mediante una escala desarrollada por Siren, Kohtamäki y Kuckertz (2012). Se trata de una escala Likert de siete puntos compuesta de seis ítems. Los ítems de dicha escala pueden verse en la tabla 25. Siren, Kohtamäki y Kuckertz (2012) desarrollaron esta escala adaptando los ítems de los trabajos de Lubatkin et al., (2006), (véase también Benner y Tushman, 2003; He y Wong, 2004).

Analizando el alfa de Cronbach, hemos verificado la consistencia interna de los ítems del emprendimiento estratégico, la exploración y la explotación. En este caso hemos confirmado que todas estas variables presentan altos niveles de fiabilidad (Exploración:  $\alpha = 0,860$ ; Explotación:  $\alpha = 0,777$ ; Emprendimiento estratégico:  $\alpha = 0,862$ ).

**Tabla 25. Escala de medida del emprendimiento estratégico.**

EXPLORACIÓN.
Nuestra empresa busca nuevas ideas con imaginación y creatividad.
Nuestra empresa basa su éxito en su capacidad para explorar nuevas posibilidades (productos, servicios, tecnologías, procesos).
Nuestra empresa crea productos y servicios innovadores.
Nuestra empresa busca satisfacer las necesidades de los clientes de forma creativa.
Nuestra empresa se aventura a crear nuevos mercados con intensidad.
Nuestra empresa se dirige activamente a nuevos grupos de clientes.
EXPLOTACIÓN.
Nuestra empresa se compromete a mejorar la calidad y su nivel de eficiencia.
Nuestra empresa continuamente mejora la fiabilidad de sus productos y servicios.
Nuestra empresa incrementa los niveles de automatización en sus operaciones.
Nuestra empresa constantemente realiza encuestas de satisfacción a los clientes existentes.
Nuestra empresa ajusta al máximo su oferta para mantener a sus clientes actuales satisfechos.
Nuestra empresa se centra más profundamente en su base de clientes existentes.

**DESEMPEÑO DE LA EMPRESA:** El nivel de desempeño de la empresa es la variable dependiente del modelo de investigación que hemos propuesto. Nos interesa conocer hasta qué punto la adopción por parte de la empresa del desarrollo de emprendimiento estratégico supone un impacto positivo en el desempeño de la organización.

El desempeño de la empresa es una variable que ha sido utilizada ampliamente en la literatura, aunque presenta cierto nivel de ambigüedad, pues existen algunos problemas conceptuales que hacen que no exista una única forma aceptada para realizar su valoración.

El desempeño puede ser medido mediante datos objetivos, conseguidos de la contabilidad de las empresas, o por el contrario subjetivos, obtenidos a través de la percepción de los directivos de la empresa. Las medidas objetivas parece que son más adecuadas, ya que tienen una mayor validez, si bien se ha demostrado que existe una alta correlación entre ambos tipos de medidas, lo que hace que ambas sean válidas a la hora de establecer el desempeño de la organización (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Hart y Banbury; Homburg, Krohmer y Workman, 1999).

Finalmente hemos optado por la medida del desempeño de la organización mediante una escala compuesta tanto de medidas subjetivas como medidas objetivas. Por un lado utilizamos como medida subjetiva la percepción de los directores generales sobre el desempeño de su organización. Esta percepción fue medida mediante una escala utilizada en estudios anteriores (Gupta y Govindarajan, 1984; Hart y Bambury, 1994; Powel, 1995; Chenhall, 1997; Hombrug et al., 1999). Esta escala fue una tipo Likert de siete puntos, en la cual los encuestados tenían que valorar los resultados de su empresa a lo largo de los tres últimos años con respecto a la competencia, con relación a los ítems que aparecen en la tabla 26:

Estos ítems están relacionados con los niveles del desempeño organizacional que propusieron (Venkatraman y Ramanujan, 1986): el desempeño financiero, operativo y organizativo. El desempeño financiero se ve reflejado en indicadores sobre la percepción de la rentabilidad o los resultados financieros. La medida del desempeño operativo se ve reflejada en ítems sobre la percepción de los directivos del crecimiento de la cuota de mercado y el nivel de ventas. Y por último el desempeño organizativo se

ve reflejado en ítems relacionados con la percepción de los encuestados sobre la satisfacción de los trabajadores y su nivel de absentismo. Lee y Miller (1996) aconsejan la utilización de esta forma de medir el desempeño cuando la muestra está formada por empresas de distintos sectores.

**Tabla 26. Ítems escala de medida subjetiva del desempeño organizacional.**

Crecimiento medio anual de ventas
Crecimiento medio anual de ventas internacionales
Crecimiento de la cuota de mercado
Crecimiento de los beneficios
Crecimiento de la rentabilidad
Nivel de satisfacción de los trabajadores
Nivel de absentismo laboral

Además de esta medida subjetiva para evaluar el desempeño de la organización hemos utilizado datos objetivos obtenidos de la base de datos SABI - Bureau Van Dijk. (2013). Estos datos objetivos fueron: la rentabilidad económica y el crecimiento en ventas durante los tres últimos años. La combinación de medidas objetivas del desempeño y medidas perceptuales nos ha permitido medir la variable nivel de desempeño de una forma muy consistente ya que esta medida incluye resultados de desempeño reales de la organización, y no solo perceptuales del directivo.

Hemos confirmado la consistencia interna de la escala, mediante el análisis del alfa de Cronbach. En este caso hemos comprobado que esta escala que hemos utilizado también presenta un buen nivel de fiabilidad ( $\alpha = 0,790$ ).

**INTENSIDAD COMPETITIVA:** Utilizamos una escala de cuatro ítems para medir la intensidad competitiva del entorno (Jansen, Van den Bosch y Volverda, 2006). Dicha escala fue desarrollada como una escala tipo Likert de siete puntos donde los

directores generales indicaban su grado de acuerdo o desacuerdo con los ítems que aparecen en la tabla 27, siendo el valor 1 “total desacuerdo” y el valor 7 “total acuerdo”. Esta escala evalúa el grado en el que el entorno se caracteriza por una intensa competencia, lo cual se ve reflejado en el número de competidores y en el número de áreas en la que existe competencia (Jaworski y Kohli 1993; Birkinshaw et al., 1998).

Hemos analizado la consistencia interna de la escala, mediante el análisis del alfa de Cronbach. En este caso hemos comprobado que esta escala que hemos utilizado también presenta un alto nivel de fiabilidad ( $\alpha = 0,921$ ).

**Tabla 27. Escala de medida de la intensidad competitiva del entorno.**

La competencia en nuestro sector es intensa
Nuestra empresa tiene competidores relativamente fuertes
La competencia en nuestro sector es muy alta
La competencia en precios es una característica de nuestro sector

**VARIABLES CONTROL:** Estas variables, que incluyen características generales de la empresa, sirven para aislar del modelo los posibles efectos que tienen el sector, el tamaño y la edad de la empresa.

Hemos introducido el sector como variable de control ya que el tipo de industria a la que pertenece la empresa incita a procesos, entornos y comportamientos diferenciados. Como ya hemos avanzado anteriormente los diferentes sectores seleccionados poseen distintas velocidades de cambio. Las industrias de ritmo rápido se caracterizan por rápidos cambios en las tecnologías de productos y procesos, así como en las acciones estratégicas de la competencia, lo cual hace difícil la constitución de una ventaja competitiva sostenible (Fines, 1998). Por el contrario, las empresas de industrias de ritmo lento pueden lograr una ventaja competitiva sostenible, mediante la mejora gradual de sus competencias básicas (Fines, 1998).

Por otro lado, hemos optado también por incluir la edad de la empresa como variable de control. Gran parte de la literatura sobre la dirección estratégica tiende a señalar que las empresas más antiguas muestran más inercia que las empresas de menor antigüedad (Boone y De Brabander, 1993). Con la antigüedad el número de rutinas, procedimientos y estructuras aumenta, y éstas se consolidan en la organización. Por lo tanto la edad de la empresa se asocia a la rigidez y al compromiso con las prácticas y políticas existentes (Miller y Friesen, 1980). La edad de la empresa fue medida como el número de años que han transcurrido desde su constitución hasta el año de realización del estudio (2013). Esta información fue obtenida a partir de la base de datos SABI - Bureau Van Dijk. (2013)

Por último hemos incluido como variable de control el tamaño de la organización. El tamaño de la empresa se utiliza como variable de control, puesto que ha sido reconocido como un factor clave para el desempeño de la organización (Ullman, 1985). Para hacer operativo el tamaño de la organización hemos utilizado el número de empleados como variable proxy del tamaño de la empresa. Los datos sobre esta variable fueron obtenidos mediante una pregunta en el cuestionario, donde se indicaba a los directores generales que señalaran el número de empleados de su empresa.

#### **5.4. Análisis y resultados.**

Como hemos podido observar en las Figuras 11 y 12, para contrastar las hipótesis que han surgido tras la revisión de la literatura, en este trabajo hemos utilizado dos modelos diferentes, que conllevan sus respectivos análisis de fiabilidad y validez así como su respectiva regresión jerárquica. Como ya hemos avanzado en el epígrafe anterior, hemos desarrollado un primer modelo donde consideramos como variables independientes las actividades de exploración y explotación por separado (Regresión A). Y un segundo modelo donde consideramos como variable independiente el

## CAPÍTULO 5

emprendimiento estratégico (Regresión B). En este último modelo la variable independiente captura la simultaneidad en el desarrollo tanto de actividades de exploración de nuevas oportunidades como de actividades de explotación de la ventaja competitiva.

En la Tabla 28 se presentan los resultados del análisis descriptivo de los datos y la matriz de correlaciones. Como se puede ver, los coeficientes de correlación entre las variables independientes y la dependiente muestran un nivel de asociación adecuado, lo cual nos confirma que la incorporación de las distintas variables es oportuna. Para corroborar que los resultados no están afectados por problemas de multicolinealidad se calcularon, para todas las regresiones el factor de inflación de la varianza (FIV), la tolerancia y el índice de condición. En todos los casos se obtuvieron niveles mucho menores a los recomendados, lo cual nos indica que nuestros resultados no están afectados por una posible multicolinealidad. Para garantizar la independencia de los términos de error, se evaluó el estadístico de Durbin-Watson (1950, 1951). Para todas las regresiones este estadístico tomó un valor muy próximo a dos, lo cual nos indica la existencia de incorrelación entre los términos de error.

**Tabla 28. Medias, desviaciones estándar y correlaciones.**

	Medias	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Exploración	5,185	1,218	1	0,619***	0,919***	-0,003	0,348***	0,246***	0,034	-0,185***
2. Explotación	5,395	0,847		1	0,879***	0,060	0,289***	0,144**	0,118*	-0,039
3. Emprendimiento estratégico	5,290	0,931			1	0,028	0,357***	0,222***	0,080	-0,132*
4. Entorno competitivo	6,171	1,060				1	-0,103†	0,030	0,039	-0,083†
5. Desempeño empresarial	4,312	1,18					1	-0,109*	0,057	-0,127*
6. Sector	2,920	1,157						1	-0,054	-0,301***
7. N°Empleados	29,250	85,214							1	0,109*
8. Edad Empresa	16,860	10,529								1

n=358; †p<0,10; \* p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

## LA INFLUENCIA DEL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO EN LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

Uno de los primeros pasos que realizamos fue la evaluación de los modelos de medida, esto implicó realizar un análisis de la fiabilidad individual de los ítems, la consistencia interna o fiabilidad de la escala, la validez convergente y la validez discriminante. En las Tablas 29 y 30 se presentan los análisis para la evaluación del instrumento de medida de la regresión A.

**Tabla 29. Validación del modelo de la Regresión A - fiabilidad y validez convergente.**

		Factor de carga	t-valor	CA	CR	AVE
Exploración	EXPLOR1	0,846***	18,405	0,860	0,861	0,674
	EXPLOR2	0,805***	17,061			
	EXPLOR4	0,822***	17,528			
Explotación	EXPLOIT1	0,760***	15,327	0,777	0,794	0,568
	EXPLOIT2	0,878***	18,295			
	EXPLOIT3	0,609***	11,576			
Entorno competitivo	COMPET1	0,860***	20,333	0,929	0,925	0,805
	COMPET2	0,824***	19,114			
	COMPET3	0,949***	24,015			
Desempeño empresarial	RENT_ECO	0,164***	3,032	0,717	0,787	0,501
	CREC_VENT	0,168***	3,095			
	PERFORM1	0,808***	18,022			
	PERFORM4	0,977***	24,367			
	PERFORM5	0,930***	22,439			

SB  $\chi^2$  (71 df)=99,684;  $p<0,05$ ; RMSEA (90% CI)=0,034 (0,016;0,049); NFI=0,965; NNFI=0,987; CFI=0,990; IFI=0,990; GFI=0,961.

Nota: \*  $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$ ; \*\*\* $p<0,001$ ; CA = alfa de Cronbach  $\alpha$ ; CR = fiabilidad compuesta; AVE = Media de la Varianza extraída.

**Tabla 30. Validación del modelo de la regresión A - Validez discriminante.**

	1	2	3	4
1.Exploración	0,6738	0,4844***	0,0876***	0,0001
2.Explotación	(0,620;0,722)	0,5681	0,0918***	0,0003
3.Entorno competitivo	(0,188;0,404)	(0,193;0,413)	0,8052	0,0272**
4.Desempeño empresarial	(-0,108;0,128)	(-0,102;0,138)	(-0,273;-0,057)	0,5015

Nota: † $p<0,10$ ; \*  $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$ ; \*\*\* $p<0,001$ . La diagonal representa el promedio de la varianza extraída (AVE). En la parte superior de la diagonal están representadas las correlaciones al cuadrado. En la parte inferior de la diagonal se proporcionan los intervalos de confianza al 95 por ciento para la estimación de los factores.

## CAPÍTULO 5

En las Tablas 31 y 32 se presentan los análisis para la evaluación del instrumento de medida de la regresión B.

**Tabla 31. Validación del modelo de la Regresión B - fiabilidad y validez convergente.**

		Factor de carga	t-valor	CA	CR	AVE
Emprendimiento estratégico	EXPLOR1	0,802***	17,191	0,862	0,861	0,513
	EXPLOR2	0,769***	16,073			
	EXPLOR4	0,822***	17,666			
	EXPLOIT1	0,624***	12,265			
	EXPLOIT2	0,688***	13,809			
	EXPLOIT3	0,877***	11,05			
Entorno competitivo	COMPET1	0,861***	20,342	0,929	0,925	0,805
	COMPET2	0,824***	19,121			
	COMPET3	0,949***	24,003			
Desempeño empresarial	RENT_ECO	0,164***	3,028	0,717	0,787	0,501
	CREC_VENT	0,168***	3,102			
	PERFORM1	0,808***	18,027			
	PERFORM4	0,977***	24,353			
	PERFORM5	0,930***	22,446			

SB  $\chi^2$  (74 df)=236,279;  $p < 0,01$ ; RMSEA (90% CI)=0,057 (0,036;0,086); NFI=0,924; NNFI=0,936; CFI=0,984; IFI=0,948; GFI=0,912; Nota: † $p < 0,10$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; CA = alfa de Cronbach  $\alpha$ ; CR = fiabilidad compuesta; AVE = Media de la Varianza extraída.

**Tabla 32. Validación del modelo de la regresión B - Validez discriminante.**

	1	2	3
1.Strategic Entrepreneurship	0,5128	0,1024***	0,0000
2.Entorno competitivo	(0,214;0,426)	0,8051	0,0272**
3.Desempeño empresarial	(-0,102;0,130)	(-0,273;-0,057)	0,5015

Nota: † $p < 0,10$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ . La diagonal representa el promedio de la varianza extraída (AVE). En la parte superior de la diagonal están representadas las correlaciones al cuadrado. En la parte inferior de la diagonal se proporcionan los intervalos de confianza al 95 por ciento para la estimación de los factores.

La fiabilidad individual de los ítems aparece reflejada en las tablas 29 y 31 para cada uno de los modelos. Se puede observar que todas las cargas están significativamente relacionadas con su factor (valores  $t > 3,032$ ).

Valorar la fiabilidad de un constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores que miden el concepto. Para llevar a cabo esta evaluación utilizamos dos indicadores el coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta. Si observamos estos indicadores para cada uno de los constructos de las tablas 29 y 31 vemos que todos superan el valor 0,7 propuesto como límite por Nunnally y Bernstein (1994).

Por su parte, la evaluación de la validez convergente tiene que ver con el hecho de que todos los ítems que miden un concepto midan realmente lo mismo. El análisis de la validez convergente la hemos evaluado mediante la varianza extraída media (AVE); esta medida fue desarrollada por Fornell y Larcker (1981). Estos autores recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0,50. Si observamos los resultados que hemos obtenido en nuestro análisis en las tablas 29 y 30, vemos que para todos los constructos la varianza extraída media es superior a 0,50.

Para finalizar con la evaluación de los instrumentos de medida nos centramos en la validez discriminante. Este tipo de validez indica en qué medida un constructo es diferente de otros constructos. Para evaluar este tipo de validez, Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza media extraída de un constructo deba ser mayor que la varianza compartida entre ese constructo y los demás constructos del modelo (correlación al cuadrado entre dos constructos). Además de este análisis, utilizamos otro método para confirmar la existencia de validez discriminante. Este otro método es el del test del intervalo de confianza de Anderson y Gerbing (1988), consiste en analizar los intervalos de confianza al 95 por ciento para la covarianza de más menos dos errores estándar alrededor de la estimación resultante del análisis factorial confirmatorio, de

manera que si en ese intervalo no se halla comprendido el valor 1, no existen problemas de validez discriminante (Anderson y Gerbing, 1988). Si observamos nuestros resultados en las tablas 30 y 32, en los dos modelos se cumple esta condición, por tanto podemos decir que ambos modelos tienen validez discriminante.

Así mismo presentamos los resultados de los índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio para cada uno de los modelos. Estos índices son los siguientes: SB  $\chi^2$  (71 df)=99,684;  $p<0,05$ ; RMSEA (90% CI)=0,034 (0,016; 0,049); NFI=0,965; NNFI=0,987; CFI=0,990; IFI=0,990; GFI=0,961; para el modelo de regresión A. Y SB  $\chi^2$  (74 df)=236,279;  $p<0,01$ ; RMSEA (90% CI)=0,057 (0,036; 0,086); NFI=0,924; NNFI=0,936; CFI=0,984; IFI=0,948; GFI=0,912; para el modelo de regresión B. En ambos casos estos índices muestran que los se ajusta relativamente bien a los datos.

Los resultados de análisis de regresión jerárquico se presentan en la Tabla 33 para los efectos las estrategias de exploración y explotación en el desempeño (Regresión A) y en la Tabla 34 para los efectos del emprendimiento estratégico en el desempeño (Regresión B).

La hipótesis 1 y la hipótesis 2 sugieren si se utilizan de forma independiente estrategias de exploración o estrategias explotación, respectivamente, supondrá un mayor nivel de desempeño de la empresa. Como muestra el modelo 4 de la regresión A (Tabla 33), la exploración ( $\beta=0,224$ ;  $R^2=0,127$ ;  $p<0,001$ ) y la explotación ( $\beta=0,134$ ;  $R^2=0,127$ ;  $p<0,05$ ) tienen una relación positiva y significativa con el desempeño empresarial. Estos resultados apoyan las hipótesis 1 y 2.

La hipótesis 3 sugiere que si una empresa lleva a cabo un emprendimiento estratégico obtendrá un mayor nivel de desempeño. Como se muestra en el modelo 2 de la regresión B (Tabla 34), el emprendimiento estratégico ( $\beta=0,319$ ;  $R^2=0,128$ ;  $p<0,001$ ), tiene una relación positiva y altamente significativa con el desempeño de la organización. Estos resultados apoyan la hipótesis 3.

LA INFLUENCIA DEL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO EN LOS  
RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

**Tabla 33. Regresión A. Efectos de las estrategias de exploración y explotación en el desempeño empresarial moderado por un entorno competitivo.**

	Desempeño empresarial			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Sector	-0,122*	-0,209***	-0,203***	-0,204***
	(2,196)	(3,807)	(3,742)	(3,752)
Tamaño (nº empleados)	0,080	0,052	0,058	0,059
	(1,508)	(1,029)	(1,158)	(1,183)
Edad de la empresa	-0,206***	-0,177***	-0,196***	-0,205***
	(3,710)	(3,303)	(3,664)	(3,771)
Exploración		0,224***	0,220***	0,219***
		(3,384)	(3,354)	(3,355)
Explotación		0,134*	0,138*	0,137*
		(2,116)	(2,189)	(2,196)
Entorno Competitivo			-0,137*	-0,794*
			(2,731)	(2,049)
Exploración* Entorno Competitivo				0,021
				(0,367)
Explotación* Entorno Competitivo				0,662 †
				(1,697)
R2	0,037	0,127	0,143	0,150
Cambio en R2		0,090	0,016	0,007
F	5,508**	11,122***	10,686***	8,697***
Cambio en F		18,695***	7,459**	2,458 †

n=358; †p<0,10; \* p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

## CAPÍTULO 5

**Tabla 34. Regresión B. Efectos del emprendimiento estratégico en el desempeño empresarial moderado por un entorno competitivo.**

	Desempeño empresarial			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Sector	-0,122*	-0,201***	-0,196***	-0,201***
	(2,198)	(3,708)	(3,649)	(3,754)
Tamaño (nº empleados)	0,08	0,050	0,056	0,058
	(1,508)	(0,984)	(1,118)	(1,167)
Edad de la empresa	-0,206***	-0,180**	-0,199***	-0,214***
	(3,710)	(3,404)	(3,763)	(4,015)
Emprendimiento estratégico		0,319***	0,318***	0,318***
		(6,088)	(6,135)	(6,152)
Entorno Competitivo			-0,138**	-0,149**
			(2,744)	(2,971)
Emprendimiento estratégico* Entorno Competitivo				0,100*
				(1,996)
R2	0,037	0,128	0,145	0,152
Cambio en R2		0,091	0,017	0,007
F	5,508**	13,828***	12,779***	11,406***
Cambio en F		37,059***	7,532**	3,985*

n=358; \* p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

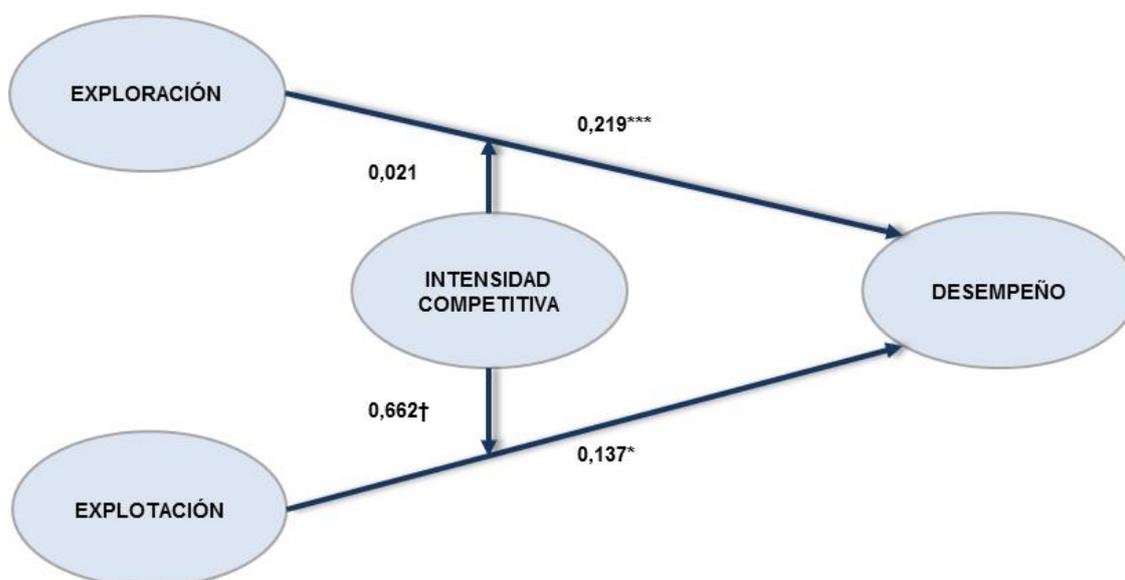
A continuación, hemos testado el efecto moderador de la intensidad competitiva del entorno, como puede verse en el modelo 4 de las Tablas 33 y 34. La intensidad competitiva intensifica de forma positiva la relación entre el emprendimiento estratégico y el desempeño de la empresa ( $\beta=0,100$ ;  $p<0,05$ ), con un incremento de  $R^2$  desde 0,128 hasta 0,152 ( $p<0,05$ ). Estos resultados apoyan la hipótesis 4c. Del mismo modo

encontramos que la relación entre la explotación y el desempeño es moderada, aunque de forma más débil, por la intensidad competitiva del entorno ( $\beta=0,662$ ;  $p<0,10$ ), con un aumento de  $R^2$  desde 0,127 a 0,150. Estos resultados apoyan la hipótesis 4<sub>b</sub>. En cambio, tenemos que rechazar la hipótesis 4<sub>a</sub>, ya que nuestros resultados no muestran que la intensidad competitiva modere relación entre la estrategia de exploración y el nivel de desempeño de la organización ( $\beta=0,021$ ;  $p>0,10$ ).

Por lo tanto, la intensidad competitiva del entorno modera la relación entre el emprendimiento estratégico y el desempeño de la empresa, así como también modera la relación entre la estrategia de explotación y el desempeño, aunque con un nivel de significación bastante bajo. En cambio no hemos encontrado una evidencia que apoye la moderación de la relación entre la estrategia de exploración y el nivel de desempeño.

En las Figuras 13 y 14 se muestran de forma gráfica los resultados obtenidos en cada uno de los modelos planteados.

**Figura 12. Resultados Modelo de Regresión A.**



**Figura 13. Resultados Modelo de Regresión B.**



### **5.5. Conclusiones y discusión de resultados.**

Hoy en día las organizaciones se enfrentan, cada vez más, a entornos altamente competitivos, en los cuales la intensificación de los cambios que se producen día a día crea una gran incertidumbre. Para gestionar esta incertidumbre y adaptarse a los continuos cambios existe una vía que puede desarrollar la organización que es el emprendimiento estratégico (Hitt et al., 2001; Ireland et al., 2003).

El emprendimiento estratégico captura los esfuerzos que realizan las empresas para explotar las ventajas competitivas actuales, al mismo tiempo que exploran innovaciones que serán la base de futuras ventajas competitivas (Ireland et al., 2003). La exploración de nuevas oportunidades y la explotación de las actuales ventajas competitivas son los dos componentes principales del emprendimiento estratégico que

permiten a las organizaciones que los desarrollan crear valor y riqueza (Ireland y Webb, 2007).

El emprendimiento estratégico es un concepto relativamente reciente, desarrollado en los trabajos de Hitt et al. (2001, 2002) y en Ireland, Hitt, Sirmon (2003), a pesar del creciente número de artículos que se han publicado sobre este concepto durante los últimos años, la base empírica existente todavía es muy pequeña (Van Rensburg, 2013).

En este trabajo hemos tratado de ampliar la base empírica relativa a este concepto, analizando en qué medida el emprendimiento tiene un impacto positivo sobre el desempeño de una organización en situaciones de una elevada intensidad competitiva. Para ello, hemos desarrollado dos modelos de influencia en el desempeño, por un lado un modelo en el que hemos estudiado la exploración y la explotación por separado. Y por otro lado, hemos analizado un modelo en el que el emprendimiento estratégico, es la combinación de ambos tipos de actividades desarrolladas de forma simultánea en la organización.

Los resultados nos sugieren que existe un efecto positivo entre el emprendimiento estratégico y los resultados de la empresa, tanto cuando tratamos el emprendimiento como una combinación de los dos tipos de actividades como cuando los consideramos por actividades desarrolladas de forma independiente. Es decir, la estrategia de exploración y la estrategia de explotación desarrolladas por una organización de forma independiente tienen una influencia positiva y significativa sobre los resultados empresariales. Por otro lado el emprendimiento estratégico representado por la combinación simultánea de estos dos tipos de estrategias también supone una influencia positiva y significativa sobre los resultados. Por tanto, el emprendimiento estratégico puede ser tratado como ambidestreza, como ya hemos comentado anteriormente, la investigación anterior ha argumentado que las organizaciones necesitan ser ambidiestras (Gibson y Birkinshaw, 2004; He y Wong, 2004), y deben desarrollar de forma

simultanea las actividades de exploración y explotación (Tushman y O'Reilly, 1996; Benner y Tushman, 2003).

A parte de la obtención de los resultados que acabamos de comentar, el propósito fundamental de este artículo era ver en qué medida un entorno altamente competitivo puede afectar a la relación existente entre las variables estudiadas. Es decir, queríamos conocer en qué medida un entorno donde exista una alta competitividad, la empresa se debería centrar en actividades de exploración o explotación, o por el contrario deberían tener la doble orientación simultánea que permite llevar a cabo el emprendimiento estratégico, es decir, ser una organización ambidiestra.

Nuestros resultados nos han mostrado que la intensidad competitiva del entorno modera significativamente de forma positiva la relación entre el emprendimiento estratégico y los resultados. Es decir, ante situaciones de alta competitividad la relación existente entre el desarrollo de un emprendimiento estratégico y los resultados de la organización mejora. En cambio, los resultados muestran que cuando las empresas desarrollan sólo uno de los dos tipos de estrategias el entorno no modera la relación existente entre estas estrategias y el desempeño (en el caso de la explotación sí existe moderación aunque esta moderación no tiene un alto nivel de significatividad).

Con el desarrollo de este modelo, contribuimos al desarrollo de la teoría sobre el emprendimiento estratégico desarrollada por (Hitt et al., 2001; Ireland et al., 2003). La integración de exploración y explotación ante un entorno de alta competitividad puede servir para conseguir un mayor impacto en el desempeño. Es decir, La ambidestreza en condiciones de mayor competitividad es más recomendable pues se da un efecto aditivo entre ambos tipos de estrategias.

## **5.6. Implicaciones teóricas y prácticas.**

De los resultados obtenidos en este trabajo se pueden obtener implicaciones que pueden ser útiles tanto para la teoría como para la práctica.

Con resultados de este estudio aportamos nuevos datos empíricos a la base teórica sobre el emprendimiento estratégico. Además esta contribución a la literatura con nuevos datos empíricos la hemos hecho relacionando el emprendimiento estratégico con resultados reales de la organización, y no sólo basándonos en resultados que son percibidos por los directivos. Esta nueva información nos ha permitido confirmar el impacto positivo sobre los resultados que tiene desarrollar un emprendimiento estratégico en la organización. Por tanto, para que una empresa tenga un mayor éxito, debería centrarse en conseguir un equilibrio entre el desarrollo de actividades de exploración, y el desarrollo actividades de explotación.

Una implicación práctica de este estudio es la confirmación de que desarrollar actividades de exploración o actividades explotación incrementa el rendimiento de la empresa. Pero como hemos visto, lograr una ventaja competitiva sostenible basada sólo en la exploración y explotación no puede ser suficiente, si los gerentes quieren lograr un rendimiento superior, deberían conseguir establecer un equilibrio y desarrollar ambos tipos de actividades.

Además, a la vista de los resultados que hemos obtenido, parece que en situaciones de una elevada intensidad competitiva, la integración de las actividades de exploración y explotación, en la forma de emprendimiento estratégico, consigue tener un mayor impacto en el desempeño, que si se opta por realizar una de las estrategias por separado. Por tanto, según este razonamiento las empresas que quieran lograr un mayor rendimiento de la organización en situaciones de elevada competitividad, deberían

desarrollar tanto actividades de exploración como actividades de explotación, de manera simultánea, es decir, deberían implementar en su organización un emprendimiento estratégico. Efectivamente, para enfrentarse al entorno actual, las empresas deberían exprimir al máximo sus ventajas competitivas actuales y explorar nuevas oportunidades que se puedan convertir en ventajas competitivas futuras.

### **5.7. Limitaciones y futuras líneas de investigación.**

A pesar de las contribuciones que hemos referido en el epígrafe anterior, nuestro trabajo tiene una serie de limitaciones que al mismo tiempo suponen una fuente de nuevas oportunidades de investigación.

La primera limitación reside en el diseño transversal de la investigación, lo cual no nos permite realizar inferencias causales estrictas. En futuras investigaciones podríamos abordar nuevos trabajos empíricos sustentados en diseños longitudinales, con el objeto de obtener nuevas evidencias que faciliten una mejor comprensión de la influencia del emprendimiento estratégico en el desempeño de la organización.

La segunda limitación de este estudio está asociada con la muestra. Nuestra muestra está compuesta por pequeñas y medianas empresas que operan sólo en cuatro sectores empresariales de España. Por tanto, los resultados de nuestra investigación deben ser tomados con cautela a la hora de generalizar a otros sectores. Además, el hecho de que nuestra muestra esté formada por pequeñas y medianas empresas limita la generalización de los resultados obtenidos a organizaciones de gran tamaño. En futuros

estudios podríamos plantearnos ampliar el número de sectores a analizar; así como plantear un trabajo empírico en el cual la población de estudio fueran grandes empresas.

En tercer lugar, nuestra recopilación de datos sobre el contexto organizacional está basada en la respuesta de sólo un miembro de la organización, el director general. Aunque algunos autores señalan que es bastante razonable utilizar al director general como una fuente de información fiable, cuando las empresas no son muy grandes (Birley y Westhead, 1990; Sanchez et al., 2009), la información tiene que tratarse con cautela. Además existe la posibilidad de que sus respuestas estén afectadas por el sesgo del método común (Podsakoff et al., 2003). Para aumentar la validez de nuestro modelo hemos utilizado datos objetivos, obtenidos de la base de datos SABÍ –Bureau Van Dijk (2013), relacionados con el desempeño de la empresa (la rentabilidad económica y el crecimiento de las ventas de los últimos tres años). Además, tanto en la carta de presentación, como en el cuestionario online se indicaba la existencia de un compromiso sobre la total confidencialidad de las respuestas.

En futuras líneas de investigación nos gustaría profundizar en los efectos de interacción entre las estrategias de exploración y explotación que desarrolla la empresa, y ver como esos efectos interactúan ejercen su influencia en el nivel de desempeño de la organización.



CAPÍTULO 6  
**PRINCIPALES CONCLUSIONES E  
IMPLICACIONES.**

### **6.1. Introducción.**

El entorno empresarial al que se enfrentan las organizaciones en la actualidad es muy dinámico y altamente competitivo. Según Nadkarni y Herrmann (2010), este entorno se caracteriza por una reducción de los ciclos de vida de los productos, rápidos avances tecnológicos y la existencia de una competencia cada vez más intensa, provocada en parte por la globalización. Teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, la capacidad de una empresa para cambiar de dirección de forma rápida y volver a reconfigurar su estrategia es fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible (Hitt, Keats, y De-Marie, 1998). Esta capacidad de navegar en este entorno tan complejo, se ha convertido en el centro de muchos estudios sobre dirección estratégica y emprendimiento.

Esta tesis aborda una cuestión en la intersección de los campos de la dirección estratégica, el emprendimiento y el comportamiento organizacional. En concreto, con el desarrollo de este trabajo hemos pretendido estudiar las características de la personalidad del director general o el líder de una organización como antecedentes del emprendimiento estratégico.

Para conseguir abordar este gran objetivo hemos planteado tres estudios que se corresponden con los capítulos tres, cuatro y cinco de esta tesis. El primer estudio, podríamos decir que se trata de un modelo que versa sobre los antecedentes personales del director general. En este primer modelo, se estudia la traducción de la personalidad del líder a la orientación emprendedora de la organización.

El segundo estudio es un modelo que sirve de enlace entre las características personales del líder y el emprendimiento estratégico de la organización. Este modelo se centra fundamentalmente en los mecanismos de enlace del paso de la proactividad personal del líder (nivel individual), a la orientación emprendedora de la organización (la orientación emprendedora podría ser considerada una proactividad a nivel organizacional), así como en el impacto que tienen estos mecanismos de enlace en las actividades de exploración y explotación, que son las características definitorias del emprendimiento estratégico.

Por último, una vez ya hemos profundizado sobre los antedentes, tanto individuales como organizacionales, del emprendimiento estratégico, desarrollamos un tercer modelo empírico, el cual es un modelo de resultados. En él, hemos analizado como el emprendimiento estratégico es un concepto muy importante que debe ser considerado por una organización que quiere responder con éxito a la intensa competitividad que caracteriza al entorno actual.

Cada uno de los estudios empíricos nos ha aportado una serie de conclusiones que derivan de los resultados obtenidos en cada una de las investigaciones. En este último capítulo pretendemos hacer una breve recapitulación de las conclusiones más relevantes de los estudios empíricos desarrollados.

### **6.2. Conclusiones finales.**

A continuación presentamos la recapitulación de las conclusiones más destacadas de los estudios empíricos desarrollados en esta tesis.

El primer estudio empírico analiza la influencia de las características personales del director general sobre la orientación emprendedora de la organización. Estudios previos (He y Wong, 2004; Raisch y Birkinshaw, 2008) han señalado la importancia que tienen los directivos en las decisiones que toma una organización. Nuestros resultados amplían la literatura previa, resaltando el papel de la personalidad del líder en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización. Este primer trabajo también se centra en la influencia de otros dos rasgos personales como son la proactividad individual y la resistencia al cambio que unen la personalidad de los gerentes de la empresa con la orientación emprendedora que muestra la organización.

Nuestros resultados nos muestran que determinadas dimensiones de la personalidad ejercen una influencia significativa en la orientación emprendedora que la organización muestra. En concreto, hemos encontrado que líder en el que su personalidad esté caracterizada por un predominio de un alto nivel de extraversión, o de conciencia, o de afabilidad o de apertura a la experiencia; o por el contrario predomine un bajo nivel de neuroticismo, ejercerá una influencia positiva en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización. Por otro lado, hemos visto que los líderes proactivos y menos resistentes al cambio también tenían este mismo predominio en sus dimensiones de la personalidad, eran individuos con una alta extraversión, afabilidad, conciencia, apertura, o un bajo neuroticismo.

Además, nuestros resultados nos han permitido analizar el efecto mediador que tienen la proactividad individual y la resistencia al cambio en la relación entre la personalidad del líder y la orientación emprendedora de la empresa. Por un lado la proactividad individual del directivo ejerce una influencia positiva sobre la orientación emprendedora de la organización, teniendo en cuenta la proactividad está antecedida por las dimensiones de la personalidad predominantes a las que ya hemos hecho referencia. Mientras que por otro lado, nuestros resultados nos muestran que la resistencia al cambio del líder también actúa como mediadora en la relación entre la personalidad del

director general y la orientación emprendedora de la organización, siendo, en cambio, esta influencia negativa. En este caso, si la personalidad del directivo está predominada por un bajo nivel de extraversión, afabilidad, conciencia o apertura, o por el contrario, un alto nivel de neuroticismo, el directivo exhibirá un mayor nivel de resistencia a los cambios, lo cual a su vez ejercerá una influencia negativa en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización.

Con el segundo estudio empírico nos adentramos en un modelo, que como ya hemos avanzado, sirve de enlace entre las características personales del líder y el emprendimiento estratégico de la organización. En este modelo nos centramos en los mecanismos de enlace del paso de la proactividad personal del líder (nivel individual), a la orientación emprendedora de la organización así como en el impacto que tienen estos mecanismos de enlace en las actividades de exploración y explotación, que son las dos estrategias principales que definen el emprendimiento estratégico.

El emprendimiento estratégico es una estrategia clave que permite a las organizaciones hacer frente al entorno cambiante en el que se encuentran inmersas (Hitt et al., 2001; Ireland et al., 2003). Esta segunda investigación empírica evalúa como un elemento individual, como es la proactividad personal de los líderes ejerce un efecto en las estrategias de exploración y explotación que desarrolla la organización. Además con este estudio hemos analizado como la orientación emprendedora ejerce como punto de enlace en la relación de la proactividad individual del director general y estos dos tipos de estrategias.

Hemos encontrado que la personalidad del director general ejerce un efecto directo y significativo sobre la estrategia de explotación de la empresa. En cambio, no parece existir ese efecto directo entre la proactividad personal y las actividades de exploración de la organización.

Cuando hemos analizado la orientación emprendedora como una variable que ejerce como canal entre la proactividad individual y las actividades organizacionales de exploración y explotación, concluimos que efectivamente, la orientación emprendedora de la organización actúa como un elemento canalizador de la relación descrita. En el caso de las actividades de explotación, existe un efecto mediador parcial de la orientación emprendedora, mientras que en el caso de la estrategia de exploración de la empresa el efecto mediador es total.

Los resultados de este segundo estudio nos han permitido concluir que la orientación emprendedora de la organización actúa como un mecanismo de enlace entre una característica individual del líder como es la proactividad personal y las actividades estratégicas de exploración y explotación.

Por último, tras la profundización sobre los antecedentes personales y organizacionales del emprendimiento estratégico, hemos desarrollado el tercer modelo empírico. Este tercer trabajo trata de analizar la influencia que ejerce el emprendimiento estratégico en el nivel de desempeño de la empresa teniendo en cuenta la intensidad competitiva del entorno que rodea a la organización.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a entornos altamente dinámicos y competitivos. Una de las herramientas que pueden desarrollar las organizaciones para hacer frente a los cambios continuos del entorno y gestionar la incertidumbre es el emprendimiento estratégico (Hitt et al., 2001; Ireland et al., 2003).

Con este último trabajo empírico, hemos querido ampliar la base empírica existente relativa al concepto del emprendimiento estratégico. Para ello analizamos en qué medida el emprendimiento estratégico impacta positivamente en el nivel de desempeño de una empresa. Los resultados de este trabajo apuntan hacia la existencia de un efecto positivo entre el emprendimiento estratégico y el desempeño de la organización, tanto cuando tratamos el emprendimiento como una combinación de los

dos tipos de actividades como cuando los consideramos por actividades desarrolladas de forma independiente.

Además de esta aportación a la base empírica que relaciona el emprendimiento estratégico con el nivel de desempeño de una organización, en este trabajo hemos tratado de ver en qué medida un entorno altamente competitivo puede afectar a la relación existente esas variables. Es decir, hemos tratado de reconocer si un entorno altamente competitivo, una empresa debería centrarse en realizar actividades de exploración o explotación, o por el contrario deberían tener la doble orientación simultánea que permite llevar a cabo el emprendimiento estratégico.

Tras observar los resultados que hemos obtenido, podemos concluir que la intensidad competitiva del entorno modera significativa y positivamente la relación entre el emprendimiento estratégico y el nivel de desempeño de la organización. En cambio, los resultados muestran que cuando las empresas optan por desarrollar o actividades de exploración o actividades de explotación por separado, sin lograr un equilibrio, el entorno no modera la relación entre estas variables y el nivel de desempeño (en el caso de la relación entre explotación y desempeño sí existe moderación aunque apenas tiene significatividad). Por tanto, los resultados parecen indicarnos que ante situaciones de alta competitividad en el entorno, integrar las actividades exploración y la explotación de la organización, es decir manifestar un emprendimiento estratégico, favorece la relación que tienen estas estrategias con el desempeño de la organización.

### **6.3. Implicaciones teóricas y prácticas.**

El desarrollo esta tesis nos ha permitido obtener una serie de implicaciones teóricas y prácticas que recopilamos a continuación.

Respecto a las contribuciones teóricas, en el primer estudio empírico, consideramos que hemos contribuido ampliando la perspectiva de la teoría del “Upper Echelons” (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1990; Finkelstein y Hambrick, 1996; Hiller y Hambrick, 2005; Hambrick, 2007), destacando el papel de la personalidad del directivo en la orientación emprendedora de la empresa, así como el papel de la proactividad individual y la resistencia al cambio como elementos canalizadores entre la personalidad del líder y la orientación emprendedora de su organización. Nuestra principal aportación teórica derivada de este modelo es la proposición de la resistencia al cambio y la proactividad a nivel individual como factores moduladores de la orientación emprendedora de la organización. De esta forma se observa como se traducen los rasgos individuales de los directivos a las características de la organización.

La implicación teórica que hemos obtenido gracias al desarrollo del segundo trabajo empírico hace referencia al efecto canalizador que ejerce la orientación emprendedora entre la relación de la proactividad del director general y las estrategias de exploración y explotación que lleva a cabo la organización.

Por último, hemos obtenido una nueva aportación teórica del tercer trabajo práctico. Con este estudio hemos aportado nuevos datos que amplían la base empírica sobre la influencia del emprendimiento estratégico en el mejor desarrollo de la organización. Esta nueva información que hemos obtenido permite confirmar el impacto

positivo que se obtendrá en el desempeño si se desarrolla un emprendimiento estratégico dentro de la organización.

Desde el punto de vista práctico, o de gestión, los resultados del primer estudio empírico nos dejan importantes implicaciones relacionadas con el reclutamiento y el desarrollo de la dirección de una organización. En primer lugar, si una organización tiene la intención de desarrollar una orientación emprendedora, debe tener en cuenta, desde el momento en que selecciona a sus directivos, determinadas características personales de éstos, que pueden influir en el desarrollo de dicha orientación. Hemos visto que la personalidad del director general juega un papel importante en la orientación emprendedora de la organización, en concreto, hemos observado que si el líder tiene una personalidad en la que predomina la extraversión, la afabilidad la conciencia, la apertura, o la estabilidad emocional (bajo neuroticismo), esto influirá de forma positiva en el desarrollo de una orientación emprendedora por parte de la organización. A parte de fijarse en estos factores sobre la personalidad de los líderes, la empresa que quiera desarrollar este tipo de orientación, debería seleccionar como directivos a individuos que sean proactivos y que no se caractericen por ser resistentes al cambio.

Otra posible implicación práctica de este primer trabajo empírico puede estar relacionada con la efectividad de determinada formación que se desarrolle en la empresa con el fin de que los líderes mejoren sus niveles de proactividad y resistencia al cambio. Dado que estos dos aspectos de los individuos están tan caracterizados por la personalidad, la efectividad de la formación para intentar mejorar los niveles de proactividad o la resistencia al cambio de los líderes, puede verse reducida, debido a la caracterización por rasgos personales tan estables.

Desde el punto de vista práctico, otra implicación obtenida, en este caso del segundo estudio empírico, es la que hace referencia a la orientación emprendedora

como mecanismo de enlace entre la proactividad a nivel personal del líder y las actividades de exploración y explotación desarrolladas en la organización. Es decir, si una empresa quiere desarrollar tanto estrategias de exploración, como estrategias de explotación, no basta con que el director general sea proactivo, sino que es necesario que la empresa se implique con una orientación emprendedora. Esta orientación emprendedora va a permitir traducir la proactividad a nivel individual en las estrategias organizacionales de exploración y explotación.

Por último, recopilamos las implicaciones prácticas que se han derivado del tercer trabajo empírico desarrollado en esta tesis, en el que se trata la influencia del emprendimiento estratégico sobre el desempeño. La primera aportación práctica de este estudio es la confirmación de que el desarrollo tanto de estrategias de exploración, de explotación, como el equilibrio de ambas estrategias incrementa el desempeño de la organización. Pero como hemos visto, lograr una ventaja competitiva sostenible basada sólo en la exploración y explotación no puede ser suficiente. Si los gerentes quieren lograr un rendimiento superior, deberían conseguir establecer un equilibrio y desarrollar ambos tipos de actividades.

Además, a la vista de los resultados que hemos obtenido, parece que en entornos donde exista una gran intensidad competitiva, la integración de las actividades de exploración y explotación, en la forma de emprendimiento estratégico, consigue tener un mayor impacto en el desempeño, que si se opta por realizar una de las estrategias por separado. Por tanto, según este razonamiento las empresas que quieran lograr un mayor rendimiento de la organización en situaciones de elevada competitividad, deberían desarrollar tanto actividades de exploración como actividades de explotación, de manera simultánea, es decir, deberían implementar en su organización un emprendimiento estratégico.

#### **6.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación.**

Los resultados de esta tesis deben ser considerados dentro del contexto de sus limitaciones. Estas limitaciones suponen para nosotros al mismo tiempo una fuente de futuras oportunidades de investigación.

La primera limitación se enfoca en el diseño transversal de la investigación que hemos planteado. Este tipo de diseño no nos permite realizar inferencias causales estrictas. En futuras investigaciones podríamos abordar nuevos trabajos empíricos sustentados en diseños longitudinales, con el objeto de obtener nuevas evidencias que faciliten una mejor comprensión de las relaciones que hemos planteado en nuestros modelos modelo.

En segundo lugar, hemos encontrado una limitación asociada con la muestra del estudio. Nuestra muestra estaba compuesta por empresas que operan sólo en cuatro sectores empresariales de España. Esto hace que no podamos generalizar las conclusiones del estudio a la totalidad de la población general de PYMEs españolas. En futuros trabajos empíricos hemos previsto ampliar nuestra población de estudio abarcando otros sectores con el fin de comprobar la generalización de las conclusiones a la totalidad de las PYMEs españolas. También nos gustaría en futuras investigaciones ampliar nuestra población a un ámbito internacional, incluyendo entre economías emergentes y economías desarrolladas, de forma que podamos comprobar las diferencias existentes en el desarrollo del emprendimiento estratégico en áreas con entornos económicos muy diferenciados.

La tercera limitación también está relacionada con la población seleccionada para nuestra investigación. Esta limitación hace referencia a la limitada generalización de los

resultados actuales a grandes empresas. En nuestra investigación nos hemos centrado en pequeñas y medianas empresa. Queríamos conocer la influencia que ejercen determinadas características del director general de la organización en la orientación emprendedora de la empresa, y como ya hemos referido anteriormente, el papel del director general es muy importante en todas las empresas, pero especialmente en las PYME (Lefebvre, 1992, 1997; Thong, 1999; Wincent y Westerberg, 2005). En futuros estudios, consideramos que puede ser interesante probar las relaciones que hemos planteado en nuestro trabajo en grandes empresas, así como ampliar el ámbito de estudio, no sólo teniendo en cuenta las características del director general, sino también centrándonos en la influencia de los equipos directivos.

Por otro lado, consideramos que nuestro estudio tiene otra limitación que tiene que ver con la recopilación de datos sobre el contexto organizacional. Esta recopilación de datos la hemos basado en la respuesta de sólo un miembro de la organización, el director general. Aunque algunos autores señalan que es bastante razonable utilizar al director general como una fuente de información fiable, cuando las empresas no son muy grandes (Birley y Westhead, 1990; Sanchez et al., 2009), la información tiene que tratarse con cautela. Además existe la posibilidad de que sus respuestas estén afectadas por el sesgo del método común (Podsakoff et al., 2003). Para evitar dichos sesgos, tanto en la carta de presentación, como en el cuestionario online se indicaba la existencia de un compromiso sobre la total confidencialidad de las respuestas. Además hemos utilizado datos objetivos, obtenidos de la base de datos SABI-Bureau Van Dijk (2013), relacionados con el desempeño de la empresa (la rentabilidad económica, y el crecimiento en ventas de los tres últimos años). Hemos previsto para futuras investigaciones tratar de obtener datos de más de un miembro de la organización con el fin de corregir los efectos de esta limitación.

En futuras líneas de investigación queremos desagregar los diferentes factores utilizados, en especial, nos hemos propuesto desagregar la orientación emprendedora

para tratar de estudiar los efectos que tienen las características individuales del directivo en las tres subdimensiones principales de este concepto, la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad organizacional. En la presente investigación hemos optado por medir la orientación emprendedora como un constructo reflectivo de primer orden, tal y como teorizaron Covin y Slevin (1989). En esta medida las tres dimensiones de la orientación emprendedora actúan de forma conjunta, para comprender una orientación estratégica básica y unidimensional. En cambio, existe literatura que también recomienda la utilización de la orientación emprendedora como un constructo desagregado que trata sus dimensiones por separado (Hughes y Morgan, 2007), o incluso existe investigación que apoya que la orientación emprendedora debe ser medida como una escala formativa de segundo orden (Covin y Wales, 2011; Jarvis et al., 2003).

Por otro lado, para mejorar nuestro trabajo, también nos gustaría desagregar la resistencia al cambio como una actitud multidimensional negativa que incluye componentes afectivos, cognitivos y conductuales (Oreg, 2003, 2006; Piderit, 2000). En esta tesis no se han estudiado de forma diferenciada los diferentes componentes del constructo resistencia al cambio, aunque en el factor obtenido para esta variable se incluyen ítems de cada dimensión de la resistencia. En consecuencia, nos proponemos el desarrollo de nuevas investigaciones que se planteen tal objetivo.

Además de las fuentes de futuras oportunidades de investigación que han surgido de analizar las limitaciones de nuestro estudio, hemos previsto la posibilidad de analizar en futuros trabajos la influencia del capital social<sup>2</sup> de los directivos en la decisión de

---

<sup>2</sup> En su origen, el término capital social fue utilizado para describir los recursos relacionales, incrustados en las relaciones personales transversales, que son útiles para el desarrollo de las personas en las organizaciones sociales (Jacobs, 1961; Loury, 1977). La investigación reciente ha aplicado este concepto a una gama más amplia de los fenómenos sociales, las relaciones dentro y fuera de la familia (Coleman, 1988), las relaciones dentro y fuera de la empresa (Burt, 1992) y la interfaz de la organización de mercado (Baker, 1990).

implementar en una organización un emprendimiento estratégico. Consideramos que es interesante analizar el papel que tiene el capital social en las decisiones estratégicas desarrolladas por la organización. También nos queremos plantear en futuras líneas de trabajo el estudio de diferentes perfiles de personalidad de los directivos que pueden influir en el desarrollo estratégico de una organización. Por último nos gustaría señalar que en futuros estudios queremos profundizar en los efectos de interacción entre las estrategias de exploración y explotación que desarrolla la empresa, y ver como esos efectos interaccion ejercen su influencia en el nivel de desempeño de la organización.

Las oportunidades de investigación a que se ha hecho referencia en este epígrafe, surgidas de las limitaciones analizadas y los nuevos objetivos de investigación identificados, constituyen el núcleo de la crítica inherente al mismo concepto del conocimiento científico; y habrá de servir de estímulo para avanzar en la comprensión de la compleja realidad de la gestión empresarial de nuestro tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA**



Adler, P. S., Goldoftas, B. y Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency: A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10, 43-68.

Ahuja, G. y Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 521-543.

Alarcon, G., Eschleman, K. J. y Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23, 244-263.

Adler, N. J. (1983). A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 29-47.

Allport, G. W., (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Holt: New York.

Alvarez, S.A. (2003). Resources and hierarchies: Intersections between entrepreneurship and strategy. In Acs, Z.J.y Audretsch, D.B. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 247-263). New York: Springer.

Amit. R. y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(Special Issue), 493-520.

Anderson, B. S., Covin, J. G. y Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 3(3), 218-240.

Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin

- 
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York:McGraw Hill.
- Armenakis, A. y Bedeian, A. (1999). Organisational change: a review of theory and research in the 1990's. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. y Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Arnold, J., Cooper, C. y Robertson, I. (1995). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pitman Publishing. London.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.
- Atuahene-Gima, K. y Murray, J. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective in new technology ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1-29.
- Auh, S. y Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.
- Avlonitis, G. J. y Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566-575.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 277-307). Hoboken, NJ: Wiley.

Baker, W. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96, 589-625.

Baker, W. E. y Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.

Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J. B. y Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. F. Freeman, y J. S. Harrison (Eds.). *Handbook of Strategic Management*, 124-188. Oxford: Blackwell Publishers.

Barrick, M. R. y Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Barrick, M. R. y Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.

Barrick M. R, Mount M. K. (1995). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81, 261-272.

Barrick, M. R., Mount, M. K. y Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: what do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30.

---

Barrick, M. R., Stewart, J. L. y Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.

Barringer, B. R. y Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.

Bateman, T. S. y Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.

Bateman, T. S. y Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: meanings, impact, and recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.

Becherer, R. C. y Maurer, J. G. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 47-58.

Becherer, R. C. y Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 28-36.

Becker, J. M., Klein, K. y Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning* 45 (5/6), 359-394.

Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.

Benner, M. J. y Tushman, M. L. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-706.

Benner M. J., Tushman M. L. (2003). Exploration, exploitation, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.

Bettis, R. A. y Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16, 7-19.

Beugre, C. D., Acar, W. y Braun, W. (2006). Transformational leadership in Organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*, 27(1), 52-62.

Bierly, P. y Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17, 123-35.

Bierly, P. y Daly, P. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493-516.

Bird, B.J. (1989). *Entrepreneurial Behavior*. Scott, Foresman and Company, Glenview, IL.

Birkinshaw, J. y Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review* 45(4), 47-55.

Birkinshaw, J., Hood, N. y Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of the subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.

Boal, K. B. y Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515-549.

---

Bójica, A. M., Fuentes, M. M. y Gómez-Gras, J.M. (2011). Radical and Incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition. *Journal of Management and Organization*, 17, 326-343.

Bollen, K. A. y Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110 (2), 305-314.

Bono, J. E. y Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.

Bontis, N., Booker, L. D. y Serenko, A. (2007). The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry. *Management Decision*. 45, 1426-1445.

Boone, C. y de Brabander, B. (1993). Generalized vs. specific locus of control expectancies of chief executive officers. *Strategic Management Journal*, 14(8), 619-625.

Boudreau, J. W., Boswell, W. R., Judge, T. A. y Bretz, R. D., Jr. (2001). Personality and cognitive ability as predictors of job search among employed managers. *Personnel Psychology*, 54, 25-50.

Bourgeois L.J. III, Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science* 34, 816–835.

Bovey, W. H. y Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382.

Bradach, J. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.

Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51, 222-230.

Brown, T., Davidsson, P. y Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal* 22 (10), 953-968.

Brown S. L., Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.

Brorstrom. B. (2002). The world's richest municipality: The importance of institutions for municipal development. *Journal of Economics Issues*, 36(4), 55-78.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29, 1349-1364.

Burgelman R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, 2, 239-262.

Burgelman R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325-357.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Busenitz, L. W., Gomex, C. y Spencer, J. W. (2000). Country institutional profiles: Interlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5), 994-1003.

Buss, D. M. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1214-1221.

---

Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: Different or complementary? *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 285-293.

Camelo, C., Martín, F., Romero, F. M. y Valle, R. (2004). Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model? *International Journal of Human Resource Management*, 15, 935-958.

Cantillon, R. (1734). *Essai sur la nature du commerce en general*, translation by H.Higgs (Ed.), MacMillan, London.

Caprara, G. V., Barbaranelli, C. y Zimbardo, P., (1994). Mapping personality dimensions in the Big Five model. *European Review of Applied Psychology*. 44, 9-15.

Caprara, G. V. y Cervone, C. (2000). *Personality: Determinants, Dynamics, and Potentials*. Cambridge University Press, New York, pp. 73-76.

Carmines, E. y Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage Publications, Beverly Hills, California.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. y Sanders, W. G. (2004). The upper echelons revisited: The antecedents, elements, and consequences of TMT composition. *Journal of Management*, 30: 749-778.

Carsrud, A. L. y Olm, K. W. (1986). The success of male and female entrepreneurs: A comparative analysis of the effects of multidimensional achievement motivation and personality traits. In R.W. Smilor and R. L. Kuhn (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger, 367-378.

Cepeda, G. y Roldán, J. (2008). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas*. Universidad de Sevilla, España.

Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 91*, 475-481.

Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure. Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press.

Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A. y Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies, 41*, 178–184.

Chatterjee A. y Hambrick D. C. (2007). It's all about me: narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly 52(3)*, 351–386.

Chen, M. J., Fairchild, G. B., Freeman, R. E., Harris, J. D. y Venkataraman, S. (2010). *What is strategic management?* Darden Business Publishing, UVA-S-0166.

Chenhall, R. H. (1997). Reliance on manufacturing performance measures. Total quality management and organizational performance. *Management Accounting Research, 8*, 187-206.

Chiaburu, D. S., Baker, V. L. y Pitariu, A. H. (2006). Beyond being proactive: What (else) matters for career self-management behaviors? *The Career Development International, 11*, 619-632.

Chin, W. W (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research*, GA Marcoulides (ed.), pp. 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chin, W. W., Marcolin, B. L. y Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a

---

Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.

Chow, I. H. (2006). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. *Advanced Management Journal*, Summer, 11-20.

Chung, R.-G. y Lo, C.-L. (2007). The relationship between leadership behaviour and organizational performance in non-profit organizations, using Social Welfare Charity Foundations as an example. *Journal of American Academy of Business*, 12 (1), 83-87.

Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D. y Stokes, G. S. (2004). The Big Five and Venture Capital Survival. *Journal of Business Venturing* 19, 465-483.

Claes, R., Beheydt, C. y Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 476-489.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

Colquitt, J. y Simmering, M. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83, 654-665.

Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F. y Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 61 (12), 1250-1262

Cooper, A., Markman, G. y Niss, G. (2000). The evolution of the field of entrepreneurship. In G.D. Meyer y K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy* (pp. 115-133), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Costa, P. (1996). Work and personality: use of the NEO-PI-R in industrial/organizational psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 225-241.

Costa, P. T. Jr. y McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Costa, P. T., Jr. y McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853-863.

Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R Professional manual*. Psychological Assessment Resources, Odessa FL.

Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64, 21-50.

Costa, P. T. Jr. y McCrae, R. R. (1999). *NEO PI-R, Inventario de Personalidad NEO Revisado. NEOFFI, Inventario NEO reducido de Cinco Factores* [Revised NEO Personality Inventory (NEOPI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)]. Manual. Madrid: TEA Ediciones.

Covin, J. G., Green, K. M. y Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and practice* 30 (1), 57-81.

---

Covin, J. y Kuratko, D. (2008). The concept of corporate entrepreneurship. In V. Narayanan y G. O'Connor (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of technology and innovation management*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Covin, J. y Miles, M., (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47–63.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (eds.) R Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson and K. H. Vesper M.A. Babson College, Wellesley.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1988). The influence of organizational structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25, 217–234.

Covin, J. G. y Slevin D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Covin, J. G. y D. P. Slevin (1991a). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1991b). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28, 439-462.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1998). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, y D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset: 309-327*. Oxford: Blackwell Publishers.

Covin, J. G. y Wales, W. J. (2011). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 677-702.

Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.

Crant, J. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42-49.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.

Crant, J. M. y Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.

Cunningham, C. J. L. y De La Rosa, G. (2008). Proactive personality as a complex moderator in the stress process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(3), 271-282.

Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. y Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28, 387-412.

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: New York.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.

---

Davis, G. F. y Greve, H. R. (1997). Corporate elite networks and governance changes in the 1980's. *American Journal of Sociology*, 103, 1–37.

Day, D. L. (1992). Research Linkages between Entrepreneurship and Strategic Management or General Management. In Sexton, D.L. y Kasarda, J.D. (Eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship* (pp. 117-163). Boston: PWS-Kent Publishing Company.

De Carolis, D. M. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29, 27-50.

Deluga, R. (1998). American presidential proactivity, charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*, 9, 265-291.

Denissen, J. J., Van Aken, M. A. y Roberts, B. W. (2011). Personality Development across the Life Span. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, y A. Furnham, *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.

Dess, G. y Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.

Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38 (May), 269-277.

Dickson, P. H. y Weaver, K. M. (1997). Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, 20(2), 404-425.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.

Drengner, J., Gaus, H. y Jahn, S. (2008). Does Flow Influence the Brand Image in Event Marketing. *Journal of Advertising Research*. 48, 138-147.

Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and Innovation: Practice and Principles*. New York: Harper Business.

Durbin, J. y Watson, G. S. (1950). Testing for serial correlation in least-squares regression. I. *Biometrika* 37, 409-428.

Durbin, J. y Watson, G. S. (1951). Testing for serial correlation in least-squares regression, II. *Biometrika* 38, 159-178.

Ebben, J. J. y Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26, 1249-1259.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. y Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.

Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

---

Elizur, D. y Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 611-623.

Elrod, D. y Tippett, D. (2002). The 'death valley' of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291.

Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality in Pervin, L.A. (Ed.) *Handbook of Personality: Theory and Research*. Guilford Press, New York, pp. 244-276.

Falk, R. F. y Miller N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron: University of Akron Press.

Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23, 561-594.

Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 290-309.

Fines, C. H. (1998). *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. Perseus: Reading, MA.

Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.

Finkelstein, S. y Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing.

Fores, B. y Camison, C. (2011). The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance: the mediating role of innovation capacity. *International Journal of Technology Management*, 55(1-2), 56-81.

Fornell, C. y Cha, J. (1994). Partial Least Squares. In *Advanced Methods of Marketing Research*, RP Bagozzi (ed.), pp. 52–78. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Forret, M. L. y Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.

Foss, N. J. y Lyngsie, J. (2011). The emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets and research gaps. *Handbook of Organizational Entrepreneurship*. Edward Elgar, SMG WP 7.

Frese, M. y Fray, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-188.

Frese, M., Kring, W., Soose, A. y Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37–63.

Fuller, B. Jr. y Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.

Funder, D.C., (1991). Global traits: A neo-Allportian approach to personality. *Psychological Science*. 2, 31-39.

Funder, D. (2001). *The personality puzzle*. New York: W. W. Norton.

---

Garg, V. K., Walters, B. A. y Priem, R. L. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, 24, 725–744.

Garson, D. (2002). [www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/index.htm](http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/index.htm)

Geisser, S. (1975). A predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 320-328.

George, J.M. y Zhou, J., (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 513-524.

Gerber, A. S., Huber, G. A., Doherty, D., Dowling, C. M., Raso, C. y Ha, S. E. (2011). Personality traits and participation in political processes. *The Journal of Politics*, 73 (3), 692-706.

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1), 37– 74.

Gibson, C. B. y Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.

Gilmore, T. N. y Barnett, C. (1992). Designing the social architecture of participation in large groups to effect organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 534-548.

Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 2, pp. 141-165). Beverly Hills, CA: Sage.

Goldberg, L. R. (1982). From Ace to Zombie: Some explorations in the language of personality. In C.D. Spielberger y J. N. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* (Vol. 1, pp. 203-234). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.

Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.

Gómez-Gras, J. M. y Verdú-Jover, A. J. (2005). TQM, structural and strategic flexibility and performance: an empirical research study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(7), 841-860.

Grant, P. (1996). Supporting transition: how managers can help themselves and others during times of change. *Organizations and People*, 3(4), 38-40.

Grant, R. M. y Cibin, R. (1996). The chief executive as change agent. *Planning Review*, 24(1), 9-11.

Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M. y Hungeling, S. (2010). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*. 31, 1337–1356.

Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.

Gupta, V., MacMillan, I. C. y Gita, S. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19, 241-260.

---

Gupta, A. K., Smith, K. G. y Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.

Guth, W. D. y Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5-15.

Hair, H. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999) *Multivariate data analysis*. 5<sup>th</sup> Edition. London: Prentice Hall.

Hair, J.F., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.

Halakias, J. y Panayotopoulou, L. (2003). Chief executive personality and export involvement. *Management Decision*, 41(4), 340-349.

Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2),. 334-343.

Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hanssen-Bauer, J. y Snow, C. C. (1996). Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization. *Organization Science*, 7, 413-427

Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2006). Initiating strategic planning. *Journal of Business Research*, 59, 100-111.

Hart, S. y Bandury, C. (1994). How strategy-making process can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-270.

He, Z. L. y Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481-494.

Hennig-Thurau, T., Henning, V., Sattler, H., Eggers, F. y Houston, M.B. (2007). The Last Picture Show? Timing and Order of Movie Distribution Channels. *Journal of Marketing*, 71, 63-83.

Henseler, J., Christain, M., Ringle, R. y Sinkovics (2009). The use of Partial Least Square Path modeling in international Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319

Herbert, T. T. y Brazeal, D. V. (1998). *The Future of the Corporation: Corporate Entrepreneurship on the Fly*. Paper presented at the Annual Meeting of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Clearwater, Florida, January 1998.

Heskett, J. L., Sasser, W. E. y Schlesinger, L. A. (2002). *The value profit chain: treat employees like customers and customers like employees*. New York: Free Press.

Hewee, J. K. y Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95, 259-282.

Hiller, N. J. y Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.

Hitt, M. A., e Ireland, R. D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In *Handbook of Entrepreneurship*. Sexton, D.L., Landstrom, H.A. (Eds.). Blackwell: Oxford; 45–63.

---

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. y Sexton, D.L. (2001). Guest Editors' Introduction to the Special Issue. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-491.

Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. y Sexton, D. (Ed.). (2002). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (9th Ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G. y Trahms, C. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.

Hitt, M., Keats, B. y DeMarie, S. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-43.

Hitt, M. A. y Reed, T. S. (2000). Entrepreneurship in the new competitive landscape. In G. Meyer, y K. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship and the Management of Growing Enterprises: Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*. (pp. 23-49). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

Hofstede, G. (1980). Motivation leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.

Hogan, R. (1991). Personality and personality measurement. In M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 2, pp. 873-919).

Hogan, R. y Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.

Homburg, C., Krohmer, H. y Workman, J.P. (1999). Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-relate dynamism. *Strategic Management Journal*, 20, 339-357.

House, R. J. y Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.

Hughes, M. y Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.

Hult, G. T., Hurley, R. F. y Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.

Hult, G. T. M. y Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. y Sexton, D.L. (2001). Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive* 15(1): 49-63

Ireland, R.D., Hitt, M.A. y Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

---

Ireland, R. D. y Kuratko, D.F. (2001). Corporate entrepreneurship and middle-level managers' entrepreneurial behavior: relationships, outcomes, and consequences. Working paper, University of Richmond.

Ireland, R. y Webb J. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons* 50 (1), 49-59.

Ireland, R. y Webb J. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons* 52 (5), 469-479.

Jacobs, J. (1961). *The death and life of great American cities*. New York: Random House.

Jambulingam, T., Kathuria, R. y Doucette, W. R. (2005). Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: The case of retail pharmacy industry. *Journal of Operations Management*, 23, 23-42.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., and Volverda, H. W. (2006). Exploration Innovation, exploitation innovation and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

Jansen, J. J. P., Vera, D. y Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.

Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. y Podsakoff, P.M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research* 30(2), 199-218.

Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993): Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

Jennings, D. y Young, D. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 53-66.

Jiménez Moreno, J., Sáez Martínez, F. J. (2010). A review of the contributions of the cognitive perspective to strategic management literature. In García Merino, T. y Santos, V. (Eds.). *Managerial Cognition and Strategic Management: Rethinking Internationalization Strategies*. New York: Nova Publishers.

John, O. (1990). The 'big five' factor taxonomy: dimension of personality in the natural language and in questionnaires, in Pervin, L.A. (Ed.), *Handbook of Personality Theory and Research*, Guilford Press, New York, NY.

John, O. P., Angleitner, A. y Ostendorf, F. (1988). The lexical approach to personality: a historical review of trait taxonomic research. *European Journal of personality*, 2, 171-205.

John, O. P., Naumann, L. P. y Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big- Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, y L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 114–158). New York, NY: Guilford Press.

Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A. y Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 74-89.

Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1996). *Lisrel VIII*. Chicago: SPSS, Inc.

Joshi, A. W. y Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 47-59.

---

Judge, T. A. y Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.

Judge, T. A. y Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-393.

Judge, T. A., Heller, D. y Mount., M. K. (2002). Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. y Barrick, M. R. (1999). The Big 5 personality traits, general, mental ability and career success across the life span. *Personnel Psychology*. 52, 621-654.

Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In Staw BM, Cummings LL. (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.

Karpen, I. O., Bove, L. L. y Lukas, B. A. (2012). Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15, 21-38.

Keats, B. W. y Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.

Ketchen, D. J., Ireland, R. D. y Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385.

Khandwalla, P.N. (1977a). Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7, 21-51.

Khandwalla, P. N. (1977b). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kickul, J. y Gundry, L. K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40 (2), 85-97.

Kickul, J. y Zaper, J. A. (2000). Untying the knot: Do personal and organizational determinants influence entrepreneurial intentions? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 15, 57-77.

Kim, T., Hon, A. y Crant, J. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business & Psychology*, 24(1), 93-103.

Kirkman, B. L. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.

Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.

Kluge, J., Meffert, J. y Stein, L. (2000). The German road to innovation. *The McKinsey Quarterly*, 2, 99-105.

Knott, A. M. (2002), Exploration and exploitation as complements, in Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 339-358.

Kotter, J.P. (1996). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review on Change*, Harvard Business School Press, Boston, M.A.

Kraatz, M. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41, 621-643.

---

Kreiser, P. M., Marino, L. D. y Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26, 71-94.

Kuhl, J. (1981). Motivational and functional helplessness: the moderating effect of state versus action orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 155-170.

Kuratko, D. y Audretsch, D., (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 1-17.

Kyrgidou, L. P. y Hughes, M. (2010) Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22 (1), 43-63.

Langkamp-Bolton, D. y Lane, M.D. (2011). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54 (2/3), 219-233.

Lau, T., Man, T. W. Y. y Chow, I. (2004). Organizational Capabilities and Performance of SMEs in Dynamic and Stable Environments. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(4), 221-229.

Lau, C. M. y Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.

Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139-156.

Lavie, D. y Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797-818.

Lavie, D., Stettner, U. y Tushman, M.L. (2010). Exploration an exploitation within and across organizations. *The Academy of management Annuals*, 4 (1), 109-155.

Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard University

Lee, C., Lee, K. y Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640.

Lee, J. y Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 729-750.

Lefebvre, E. y Lefebvre, L. A. (1992). Firm innovativeness and CEO characteristics in small manufacturing firms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9(3), 243-277.

Lefebvre, L. A., Mason, R. y Lefebvre, E. (1997). The influence prism in SMEs: the power of CEOs' perceptions on technology policy and its organizational impacts. *Management Science*, 43(6), 856-878.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Levinthal, D. y March, J. (1993). Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.

Lewin, A. Y., Long, C. P. y Carroll, T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization. Science*, 10, 535-550.

---

Li, Y., Wei, Z. y Liu, Y. (2010). Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1457-1482.

Lisboa, A., Skarmeas, D. y Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40, 1274-1284.

Llewellyn, D. J. y Wilson, K. M. (2003). The Controversial Role of Personality Traits in Entrepreneurial Psychology. *Education + Training* 45(6), 341-345.

Loury, G. (1977). A dynamic theory of racial income differences. In P. A. Wallace y A. M. LaMonde (Eds.), *Women, minorities, and employment discrimination*: 153-186. Lexington, MA: Lexington Books.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.

Luke, B. (2008). *Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice*. Saarbrücken, Germany: VDM Verlag Dr. Müller.

Luke, B., Kearins, K. y Verreynne, M-L. (2011). Developing a Conceptual Framework of Strategic Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(3), 314-337.

Luke, B. y Verreynne, M-L. (2006). Exploring Strategic Entrepreneurship in the Public Sector. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 3(1), 4-26.

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C. y Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.

Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-171.

Lumpkin G. T. y Dess G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429- 451.

Magnus, K., Diener, E., Fujita, F. y Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: A longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1046-1053.

Mahoney, J. y Pandian, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.

Major, D. A., Turner, J. E. y Fletcher, T.D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 4, 927-935.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

March, J. G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, 27, 201–214.

Martin, M. (1998). Trust leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5, 41-48.

McCarttt, A. y Rohrbaugh, J. (1995). Managerial openness to change and the introduction of GDSS: explaining initial success and failure in decision conferencing. *Organization Science*, 6(5), 569-684.

McClelland, D. C. (1960). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

---

McDonald, M. L., Khanna, P. y Westphal, J. D. (2008). Getting them to think outside the circle: Corporate governance, CEOs' external advice networks, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51, 453–475.

McDonald, M. L. y Westphal, J. D. (2003). Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly*, 48, 1-32.

McGrath, R. G. y MacMillan, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

McCrae, R. R. (1989). Why I advocate the five-factor model: Joint analyses of the NEO-PI and other instruments. In D.M. Buss and N. Cantor (Eds.), *Personality psychology: Recent trends and emerging directions* (pp. 237-245). New York: Springer.

McCrae, R. R. y Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.

McCrae, R. R. y Costa, P. T., Jr. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, 57, 17-40.

McCrae, R. y Costa, P.T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227-232.

McCrae, R. R. y Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51–87). New York: Guilford Press.

McCrae, R. R. y Costa, P. T. Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.

McCrae, R. R., Costa, P. T. Jr. (1999). *A five factor theory of personality, Handbook of Personality: Theory and Research*. Guilford, New York, 2nd ed., pp. 139-153.

McCrae, R. R. y John, O. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 174-214.

Menguc, B. y Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39 (5), 820–831.

Meuleman, M., Amess, K., Wright, M. y Scholes, L. (2009). Agency, Strategic Entrepreneurship, and the Performance of Private Equity-Backed Buyouts. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 33(1), 213-239.

Merz, G. R. y Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16, 551-564.

Meyer, G. y Heppard, K. (2000). *Entrepreneurial strategies: the dominant logic of entrepreneurship*. In G.D. Meyer y K.A. Heppard (Ed.), *Entrepreneurial as strategy*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Miles, M. P. y Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 49-65.

Miles, M.P., Arnold, D. R. y Thompson, D.L. (1993). The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4), 12-24.

---

Miles, G., Heppard, K. A., Miles, R. E. y Snow, C. C. (2000). Entrepreneurial strategies: The critical role of top management. In G. D. Meyer y K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*: 101-114. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29, 770-791.

Miles, M. P., Arnold, D. R. y Thompson, D. L. (1993). The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4), 12-24.

Miller, D. y Friesen, P. H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.

Miller, D. y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.

Miller, D. y Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal* 4(3), 221-235.

Miller, V. D., Johnson, J. R. y Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.

Miller, D. y Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.

Minkes, A. L. y Foxall, G. R. (1982). The Bounds of Entrepreneurship: Inter-organizational Relationships in the Process of Industrial Innovation. *Managerial and Decision Economics*, 3(1), 41-47.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.

Mizik, N. y Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67, 63-76.

Monsen, E. y Boss, R. W. (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 71-104.

Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport, CT: Quorum Books.

Morris, M. H., Kuratko, D. F. y Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations*. Ohio: Thomson South-Western.

Musteen, M., Barker, V. L. y Baeten, V. L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59, 604-612.

Myers, D. G. (1998). *Psychology*, 5th Ed. New York: Worth Publishers

Nadkarni, S. y Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53, 1050-1073.

Nadkarni, S. y Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28, 243-270.

---

Naman, J. L. y Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.

Neumann, E. y Hull, R. F. C., (1995). *The Origins and History of Consciousness*. Princeton University Press, Princeton, NJ.

Norman, W.T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-683.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric Theory*, Third Edition. New York: McGraw-Hill.

O'Reilly, C. A. III, y Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(April), 74-81.

O'Reilly, C. A., III, y Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing and individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.

Ozer, D. J. y Benet-Martinez, V. (2006). Personality and the Prediction of Consequential Outcomes. *Annual Review of Psychology*, 57, 401-421.

Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.

Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447-469.

Parker, S. K. y Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84, 925-939.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantages: A Resources-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V. y Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 795-808.

Phan, P., Wright, M., Ucbasaran, D. y Tan, W.-L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197-205.

Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 783-194.

Piedmont, R. L. y Weinstein, H. P. (1994). Predicting supervisor ratings of job performance using the NEO personality inventory. *Journal of Psychology*, 128, 255-265.

---

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the Corporation to become an Entrepreneur*. New York: Harper and Row.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press: New York.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.

Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26, 22-40.

Priem, R. L., Love, L. G. y Shaffer, M. A. (2002). Executives' perceptions of uncertainty scores: A numerical taxonomy and underlying dimensions. *Journal of Management*, 28, 725-746.

Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. y Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-787.

Recomendación de la Unión Europea 2003/361/CE

Renko, M., Carsrud, A. y Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.

Ringle, C. M., Sarstedt, M. y Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly. *MIS Quarterly* 36 (1), 3-14.

Ringle, C., Wende, S. y Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (beta)* Hamburg, Germany. <http://smartpls.de>

Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-670.

Robins, J. A., Tallman, S., Fladmoe-Lindquist, K. (2002). Autonomy and Dependence of International Cooperative Ventures: An Exploration of the Strategic Performance of Us Ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*. 23, 881-901.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.

Rouse, M. J. y Dallenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20, 487-494.

Rousseau, D. M. y Batt, R. (2007). Global competition's perfect storm: Why business and labor cannot solve their problems alone. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 6-23.

SABI (2013) -Bureau Van Dijk.

---

Sánchez, L., Sánchez, E. y Escribá, A. (2009). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 42, 75-112.

Sandberg, W. R. (1992). Strategic Management's Potential Contributions to a Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16(3), 73-90.

Sandberg, W. R. y Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.

Sarasvathy, S. (2008). *Empirical Investigations of Effectual Logic: Implications for Strategic Entrepreneurship*. 4th Annual Smith Entrepreneurship Research Conference, April, 2008, University of Maryland.

Sattler, H., Völckner, F., Riediger, C., Ringle, C. M. (2010). The Impact of Brand Extension Success Drivers on Brand Extension Price Premiums. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 319-328.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schendel, D. y Hofer, C. (1978). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown and Company.

Schindehutte, M. y Morris, M. H. (2009). Advancing Strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 241-276.

Schmitt, A., Probst, G. y Tushman, M. L. (2010). Management in times of economic crisis: Insights into organizational ambidexterity. *M@n@gement*, 13(3), 128-150.

Schneider, B., Goldstein, H. W. y Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, y K. Vesper, (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schulman, S. (2011). *The Use of Personality Assessments to Predict Job Performance*. Burlington: The University of Vermont.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge M.A. University Press, Cambridge, U.K.

Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy* (3rd edn.). Harper y Row, New York.

Secord, P. y Beckman, C. (1969). *Social Psychology*. McGraw-Hill, New York: NY.

Seibert, S. E., Crant, J. M. y Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L. y Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.

Seiling, J. G. (2001). *The meaning and role of organizational advocacy: Responsibility and accountability in the workplace*. Westport, CN: Quorum Books.

Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-236.

---

Sharma, P. y Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.

Simsek, Z. (2007). CEO tenure and organizational performance: An intervening model. *Strategic Management Journal*, 28(6), 653–662.

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F. y Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.

Sirén, C. A., Kohtamäki, M. y Kuckertz, A. (2012). Exploration and Exploitation Strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 18-41.

Smith, M. A. y Canger, J. M. (2004). Effects of supervisor 'Big Five' personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465-481.

Smith, K. G. y Di Gregorio, D. (2002). Bisociation, discovery, and the role of entrepreneurial action. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, y D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*: 129-150. Oxford: Blackwell Publishers.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 518-528.

Spector, P. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Newbury Park, CA: Sage.

Staw, B. M., Bell, N. E. y Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.

Stevenson, H. H. y Jarillo, J. C. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 10-23.

Stevenson, H. H. y Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.

Stone, M. (1974). Cross-validators choice and the assessment of statistical predictions (with discussion). *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 111-133.

Subramaniam, M. y Venkatraman, N. (1999). Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story. In *Dynamic Strategic Resources*. Hitt, M. A., Clifford, P. G., Nixon, R. D. y Coyne, K. P. (eds.), Wiley: Chichester, 373-401.

Tan, J. (2002). Culture, nation, and entrepreneurial strategic orientations: Implications for an emerging economy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26, 95-111.

Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 223-247.

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Thompson, J. A. (2005). Proactive Personality and job performance: A social capital perspective on mediating behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill

---

Thong, J. Y. (1999). An integrated model of information systems adoption in small businesses. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 187-214.

Tippins, M. J. y Sohi, R. S. (2003). It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.

Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-30.

Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S.firms. *Academy of Management Review*, 10, 540-557.

Uotila, J., Maula, M., Keil, T. y Zahra, S. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221-231.

Vakola, M., Tsaousis, I. y Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.

Valle, R., Martin, F., Romero, P. M. y Dolan, S. L. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 222-226.

Van Dam, K., Oreg, S. y Schyns, B., (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: the role of leader-member exchange, development climate and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 313-334.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-607.

Van Rensburg, D. J. (2013). Is strategic entrepreneurship a pleonasm? *Journal of Management and Strategy*, 4 (1), 15-27.

Venaik, S. (1999). *A model of global marketing in multinational firms: an empirical investigation*. Tesis Doctoral. Australian Graduate School of management.

Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Venkataraman, S. y Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story. In *Handbook of Strategic Management*. Hitt MA, Freeman E, Harrison JS (Eds.). Blackwell: Oxford (in press).

Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S, y Roth, P. L., (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586-597.

Wanberg, C. R. y Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132 – 142.

Wang, P. y Chan, P. (1995). Top management perception of strategic information processing in a turbulent environment. *Leadership and Organization Development Journal*, 16(7), 33-43.

Wang, H. y Li, J. (2008). Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Management*, 34(5), 925-951.

---

Watson, D. y Clark, E. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, y S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). San Diego: Academic Press.

Watson, D., Clark, L. A. y Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wickham, P. (2006). *Strategic Entrepreneurship* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.

Wiggins, J. S. y Trapnell, P. D. (1997). Personality structure: The return of the Big Five. In Hogan, R., Johnson, J. y Briggs, S. (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 737-766). New York: Academic Press.

Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance: entrepreneurship and beyond* [tesis doctoral]. Jönköping International Business School, Jönköping, Suecia.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-48.

Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.

Williams, J. R. (1994). Strategy and the search for rents: the evolution of diversity among firms. In *Fundamental Issues in Strategy*, Rumelt R, Schendel D. E, Teece D. J (eds). Harvard Business School Press: Boston, MA; 229-246.

Williams, L. J., Gavin, M. B. y Hartman, N. S. (2004). Structural equation modeling methods in strategy research: Applications and issues. In Ketchen, D.J. Jr and Bergh, D.D. (Eds.) *Research Methodology in Strategy and Management* (vol.1): pp.303-346. Oxford: Elsevier.

Wincent, J. y Westerberg, M. (2005). Personal traits of CEOs, inter-firm networking and entrepreneurship in their firms: Investigating strategic SME network participants. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(3), 271-284.

Yalcinkaya, G., Calantone, R. J. y Griffith, D. A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.

Yong, L. (2007). *Emotional Intelligence in the Workplace: Leonard Personality Inventory* (LPI) Profiling (Leonard Personality Incorporated, Malaysia).

Yu, F. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6 (4), 1711-1720.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.

Zahra, S. A. (1996). Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 11, 189-219.

---

Zahra, S. A. y Bogner, W. C. (1999). Technology strategy and software new venture's performance: Exploring effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15, 135-173.

Zahra, S. A. y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

Zahra, S. A. y Dess, G. G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26, 8-10.

Zahra, S. A. y Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.

Zahra, S. A., Jennings, D. F. y Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65.

Zahra, S. A. y Neubaum, D. O. (1998). Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123-140.

Zhao, H. y Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology* 91(2), 259-271.

Zhou, K. Z., Yim, C. K. y Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.

## **ANEXOS**



---

## ANEXO I – Carta de presentación del cuestionario remitido.

### ATT. GERENTE O DIRECTOR EJECUTIVO DE LA EMPRESA X

Estimados Sres. de la EMPRESA X.



Mi nombre es Noelia Rodríguez Hernández, formo parte de un equipo de investigadores del Departamento de Estudios Económicos y Financieros de la Universidad Miguel Hernández de Elche, dirigido por D. José María Gómez Gras y D. Antonio José Verdú Jover, desde el cual estamos llevando a cabo un estudio sobre Emprendimiento Estratégico en la Empresa.

Para este estudio, que está adscrito a un proyecto de investigación subvencionado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (ECO2010-21276), necesitamos su colaboración. Los resultados que se obtengan (de los cuales le haremos partícipe en el correo que nos indique), nos ayudarán a entender cuáles son los aspectos que fomentan el Emprendimiento Estratégico y cómo estas decisiones influyen en la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Su empresa ha sido seleccionada a partir de una base de datos pública. Le estaría profundamente agradecida si pudiera contestar a las preguntas del cuestionario web que se adjunta. Todavía más, cuando estimo que no le llevará más de 12 minutos y, en cambio, sus opiniones me ayudarán a culminar el trabajo empírico de mi tesis doctoral.

Para realizar la encuesta le proporcionamos el siguiente código “CÓDIGO IDENTIFICATIVO”: XXXX, el cual deberá introducir en el cuestionario. De esta forma, no será necesario que identifique su nombre en el cuestionario, asegurando la estricta confidencialidad de los datos: las respuestas a los cuestionarios se tratan de forma totalmente anónima y los resultados son analizados de forma agregada, siendo por tanto imposible la identificación posterior de las empresas que han participado.

Pulse aquí para RESPONDER al cuestionario. Recuerde que deberá introducir el “CÓDIGO IDENTIFICATIVO”: XXXX una única vez al inicio del mismo.

Agradecemos muy sinceramente su colaboración en este proyecto. Si desea usted realizar alguna pregunta o comentario estaremos encantados de atenderle personalmente en el teléfono 965 222 562 o a través del correo electrónico nrodriguez@umh.es

Atentamente.

Noelia Rodríguez Hernández  
Dpto. de Estudios Económicos y Financieros – Universidad Miguel Hernández

---

---

**ANEXO II- Cuestionario remitido****ANÁLISIS EMPÍRICO TESIS DOCTORAL**

---

**Instrucciones para cumplimentar el cuestionario.**

---

- Este cuestionario tiene que ser cumplimentado por el GERENTE O DIRECTOR de su empresa
  - El cuestionario consta de X secciones. Por favor lea con atención los párrafos de introducción de cada pregunta.
  - Marque la respuesta que considere adecuada, conteste todas las cuestiones.
  - En el cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, sólo queremos saber su opinión, la cual es muy importante para nosotros.
  - Le recordamos que toda la información que se incluye es totalmente CONFIDENCIAL y sólo será utilizada para FINES CIENTÍFICOS.
- 

**SECCIÓN 1: IDENTIFICACIÓN**

Introduzca el código identificativo que aparece en el email que le hemos enviado. Este código es sumamente importante para la investigación, permite garantizar la estricta confidencialidad de las respuestas.

Código identificativo

**SECCIÓN 2:**

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones (1 = Total Desacuerdo; 7 = Total Acuerdo)

EXPLOR1.- Nuestra empresa busca nuevas ideas con imaginación y creatividad.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOR2.- Nuestra empresa basa su éxito en su capacidad para explorar nuevas posibilidades (productos, servicios, tecnologías, procesos).

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

---

---

EXPLOR3.- Nuestra empresa crea productos y servicios innovadores.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOR4.- Nuestra empresa busca satisfacer las necesidades de los clientes de forma creativa.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOR5.- Nuestra empresa se aventura a entrar en nuevos mercados con intensidad.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOR6.- Nuestra empresa se dirige activamente a nuevos grupos de clientes.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOIT1.- Nuestra empresa se compromete a mejorar la calidad y su nivel de eficiencia.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOIT2.- Nuestra empresa continuamente mejorar la fiabilidad de sus productos y servicios.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOIT3.- Nuestra empresa incrementa los niveles de automatización en sus operaciones.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOIT4.- Nuestra empresa constantemente realiza encuestas de satisfacción a los clientes existentes.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOIT5.- Nuestra empresa ajusta al máximo su oferta para mantener a sus clientes actuales satisfechos.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXPLOIT6.- Nuestra empresa se centra más profundamente en su base de clientes existente.

---

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

### SECCIÓN 3:

Por favor, indique hacia qué extremo se aproxima más la realidad de su empresa.

ORIENT1.- En general los directivos en nuestra empresa hacemos...

Fuerte énfasis en la actividad comercial de productos y servicios.	De 1 a 7	Fuerte énfasis en I+D, liderazgo tecnológico e innovaciones.
--	-------------	--

ORIENT2.- En relación con nuevas líneas de producto o servicios, en los últimos cinco años en mi empresa...

No hay nuevas líneas de productos y/o servicios.	De 1 a 7	Hay muchas líneas nuevas de producto y/o servicios.
--	-------------	---

ORIENT3.- Respecto a los cambios en las líneas de productos o servicios, durante los últimos cinco años...

Los cambios en las líneas de productos o servicios han sido en su mayoría de carácter leve.	De 1 a 7	Los cambios en las líneas de productos o servicios han sido bastante espectaculares.
---	-------------	--

ORIENT4.- En el trato con los competidores, nuestra empresa...

Por lo general, responde a las acciones que los competidores inician.	De 1 a 7	Inicia acciones y luego los competidores responden.
---	-------------	---

---

ORIENT5.- En el trato con los competidores, nuestra empresa...

---

Muy rara vez es la primera empresa en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnologías de explotación, etc.	De 1 a 7	Muy a menudo es la primera empresa en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnologías de explotación, etc.
--	-------------	--

---

ORIENT6.- En el trato con los competidores, nuestra empresa...

---

Por lo general trata de evitar enfrentamientos competitivos, prefiriendo la postura de “vive y deja vivir”.	De 1 a 7	Por lo general adopta una postura muy competitiva.
---	-------------	--

---

ORIENT7.- En general nuestra empresa tiene...

---

Una tendencia fuerte a llevar a cabo proyectos de bajo riesgo (con tasas normales y ciertas de retorno).	De 1 a 7	Una tendencia fuerte a llevar a cabo proyectos de alto riesgo (con posibilidades de rendimientos muy altos)
--	-------------	---

---

ORIENT8.- En general, en nuestra empresa creemos que...

---

Debido a la naturaleza del entorno, lo mejor es explorar poco a poco a través de un comportamiento prudente y gradual.	De 1 a 7	Debido a la naturaleza del entorno, para alcanzar los objetivos, la empresa tiene que tener un comportamiento abierto e inmediato.
--	-------------	--

ORIENT9.- Cuando nos enfrentamos a situaciones de toma de decisiones que implican incertidumbre, nuestra empresa...

Por lo general, adopta una postura de “esperar y ver” con el fin de reducir al mínimo la probabilidad de tomar decisiones costosas.	De 1 a 7	Por lo general, adopta una postura agresiva con el fin de maximizar la probabilidad de explotar las oportunidades potenciales.
---	-------------	--

#### SECCIÓN 4:

Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones relacionadas con el entorno de su empresa (1 = Total Desacuerdo; 7 = Total Acuerdo)

COMPET1.- La competencia en nuestro sector es intensa.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

COMPET2.- Nuestra empresa tiene competidores relativamente fuertes.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

COMPET3.- La competencia en nuestro sector es muy alta.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

COMPET4.- La competencia en precios es una característica de nuestro sector.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

#### SECCIÓN 5:

Por favor, valore los resultados de su empresa CON RESPECTO A LA COMPETENCIA, considerando exclusivamente los TRES ÚLTIMOS AÑOS. Para ello

---

seleccione la respuesta apropiada utilizando la siguiente escala (1 = Muy malo; 7 = Muy bueno)

PERFORM1.- Crecimiento medio anual de ventas durante los tres años anteriores.

Muy malo 1 2 3 4 5 6 7 Muy bueno

PERFORM2.- Crecimiento medio anual de ventas internacionales durante los tres años anteriores.

Muy malo 1 2 3 4 5 6 7 Muy bueno

PERFORM3.- Crecimiento de la cuota de mercado durante los tres años anteriores.

Muy malo 1 2 3 4 5 6 7 Muy bueno

PERFORM4.- Crecimiento de los beneficios durante los tres años anteriores.

Muy malo 1 2 3 4 5 6 7 Muy bueno

PERFORM5.- Crecimiento de la rentabilidad durante los tres años anteriores.

Muy malo 1 2 3 4 5 6 7 Muy bueno

PERFORM6.- Nivel de satisfacción de los trabajadores durante los tres años anteriores.

Muy malo 1 2 3 4 5 6 7 Muy bueno

PERFORM7.- Nivel de absentismo laboral durante los tres años anteriores.

Muy malo 1 2 3 4 5 6 7 Muy bueno

## **SECCIÓN 6:**

A continuación encontrará una serie de afirmaciones sobre formas de pensar, sentir o actuar. Léalas atentamente y marque la respuesta que MEJOR describa SU forma HABITUAL de PENSAR, SENTIR O ACTUAR. (1 = Total Desacuerdo; 7 = Total Acuerdo)

EXTRAV1.- Siempre he tenido como objetivo alcanzar la posición más alta de una organización.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

---

EXTRAV2.- Siempre estoy buscando nuevas oportunidades para iniciar nuevos proyectos.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXTRAV3.- Me gusta ganar, incluso si la actividad no es muy relevante.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXTRAV4.- Cuando la mayoría de la gente está agotada por el trabajo, todavía tengo energía para seguir adelante.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXTRAV5.- Prefiero establecer metas que supongan un desafío, en lugar de apuntar a objetivos que son probables de alcanzar.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

EXTRAV6.- Para mí, el cambio es emocionante.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

AFABIL1.- Creo en el establecimiento de buenas relaciones con mis compañeros.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

AFABIL2.- Creo en el mantenimiento de relaciones armoniosas con mis compañeros.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

AFABIL3.- En el trabajo, creo en el fomento de relaciones de confianza.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

AFABIL4.- Creo en la importancia de llegar a un acuerdo con mis compañeros antes de fijar una conclusión.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

CONCIEN1.- Me gusta completar los detalles de las tareas de acuerdo a los planes de trabajo.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

---

---

CONCIEN2.- Mis compañeros dirían que soy una persona responsable.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

CONCIEN3.- Priorizo mi trabajo de manera eficaz, de modo que, las cosas más importantes se realizan primero.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

CONCIEN4.- Dirijo la empresa de acuerdo con un estricto conjunto de principios éticos.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

CONCIEN5.- Estoy motivado para alcanzar los objetivos y responsabilidades que en cada momento me correspondan.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

NEUROT1.- Mis compañeros dirían que soy una persona segura de sí misma.\*

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

NEUROT2.- Mis compañeros dirían que soy una persona optimista. \*

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

NEUROT3.- Mis compañeros dirían que tomo decisiones inteligentes.\*

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

APERT1.- Trabajo mejor en entornos que me permiten ser creativo.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

APERT2.- Trabajo bien en entornos que me permiten crear cosas nuevas.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

APERT3.- Sé lo que se espera de mí en cualquier situación social.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

APERT4.- Mis compañeros dirían que soy una persona innovadora.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

APERT5.- Mis compañeros dirían que soy una persona de mente abierta.

---

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

PROACT1.- Si veo algo que no me gusta, lo corrijo.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

PROACT2.- No importa cuáles sean las probabilidades, si creo en algo, voy a hacer que suceda.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

PROACT3.- Me encanta ser un líder con mis ideas, incluso con la oposición de otros.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

PROACT4.- Soy una persona que destaca en la identificación de oportunidades.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

PROACT5.- Siempre estoy buscando la mejor manera de hacer las cosas.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

PROACT6.- Si creo en una idea, no hay obstáculo que me impida llevarla a cabo.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

### **SECCIÓN 7:**

A continuación encontrará una serie de afirmaciones sobre formas de pensar, sentir o actuar cuando existen CAMBIOS. Léalas atentamente y marque la respuesta que MEJOR describa SU forma HABITUAL de PENSAR, SENTIR Y ACTUAR cuando se producen cambios en su entorno. (1 = Total Desacuerdo; 7 = Total Acuerdo).

RESISTCAM1.- Me da miedo el cambio.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM2.- Tengo malos presentimientos sobre el cambio.

---

---

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM3.- Me entusiasma el cambio.\*

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM4.- El cambio me molesta.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM5.- Cambiar me estresa.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM6.- Busco maneras de evitar que se produzcan cambios.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM7.- Protesto con los cambios.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM8.- Me quejo del cambio con mis colaboradores.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM9.- Presento objeciones respecto a los cambios en la gestión.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM10.- Hablo muy bien del cambio a los demás.\*

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM11.- Creo que los cambios perjudican la manera de hacer las cosas en la empresa.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM12.- Pienso que pasar por cambios es algo negativo.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM13.- Creo que los cambios harían mi trabajo más difícil.

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM14.- Creo que el cambio beneficia a la organización.\*

---

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

RESISTCAM15.- Creo que personalmente podría beneficiarme si se producen cambios.\*

Total desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Total acuerdo

### SECCIÓN 8: Datos generales

Por último, necesitamos información general de la persona que ha respondido este cuestionario a efectos de trámite estadístico del conjunto de datos.

Edad

Género:  Hombre  Mujer

Nº Empleados de su empresa

Indique el E-MAIL donde desea recibir los resultados del estudio.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Los resultados del estudio serán enviados al e-mail que nos ha indicado. Si tiene cualquier consulta, no dude en contactarnos.

Noelia Rodríguez Hernández.

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Dpto. Estudios Económicos y Financieros. Área de Organización de Empresas.

Campus de Elche. Edificio La Galia.

Avda. Universidad s/n. Elche. 03202.

Tlf. 965222562.

[nrodriguez@umh.es](mailto:nrodriguez@umh.es)

---

---



