



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Emprendimiento Corporativo: Un análisis desde el emprendimiento estratégico y su efecto sobre la innovación organizacional

(MBA), Pablo Felipe Marín Cardona

Universidad Nacional de Colombia –Sede Manizales
Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial
Manizales, Colombia

2020

Emprendimiento Corporativo: Un análisis desde el emprendimiento estratégico y su efecto sobre la innovación organizacional

Pablo Felipe Marín Cardona

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título
de:

Doctor en Ingeniería – Industria y Organizaciones

Director:

Francisco Javier Valencia Duque
Doctor en Ingeniería-Industria y Organizaciones
Profesor Asociado
Facultad de Administración
Universidad Nacional de Colombia
Sede Manizales

Línea de Investigación:

Tipologías de Emprendimiento e Innovación

Grupo de Investigación:

Emprendimiento Empresarial

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración, Departamento de Informática y Computación
Manizales, Colombia

2020

“De modo que, si alguno está en Cristo, nueva criatura es; las cosas viejas pasaron; he aquí todas son hechas nuevas”

2 Corintios 5:17

“Cosas que ojo no vio, ni oído oyó, ni han subido a corazón de hombre, son las que Dios ha preparado para los que le aman”.

1 Corintios 2:9.

“Todos somos Seres Divinos, pero la mente solo puede servir a un maestro a la vez. Puede servir a las memorias repitiendo los problemas, o puede servir a Dios que es la inspiración”.

Ihaleakala Hew Len, PhD.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a Dios Padre, a Dios Hijo y a Dios Espíritu Santo, por haberme permitido desplegar tanto el querer como el hacer para el desarrollo de la presente tesis doctoral, ya que, con su iluminación, revelación e inspiración, pude develar vicisitudes ocultas a la mente humana.

Agradezco a la Universidad Nacional de Colombia, mi casa de formación y mi comarca afable de labores, por permitirme formarme en sus aulas del saber y por entregarme el privilegio de hacer parte de su cuerpo profesoral. Así mismo, agradezco a mi tutor, el Profesor Francisco Javier Valencia Duque, el cual, con su don de gentes, amabilidad y experiencia académica, exhortó mi camino para poder culminar este importante logro académico. Así mismo, agradezco a los Profesores Germán Albeiro Castaño Duque y José Hernán Parra Sánchez, quienes siempre han sido un ejemplo inspirador y edificador, ya que con sus aportes y enseñanzas estuvieron siempre presentes durante este proceso de formación.

En adición a lo anterior, agradezco al Profesor William Ariel Sarache Castro, quien con sus recomendaciones y orientaciones impartidas durante el **Seminario de Investigación II**, puede entender la importancia de la investigación científica para la construcción de conocimiento; así mismo, por sus exhortaciones para no decaer en esta exigente jornada de aprendizaje.

Agradezco a mi querido amigo, Andrés Alberto Osorio Londoño, quien, con sus aportes, paciencia y acompañamiento, me levantó siempre para no desfallecer en esta ardua, pero interesante gesta de conocimiento profundo.

Finalmente, y no menos importante, agradezco a mi familia en cabeza de mi madre y hermano, los cuales siempre entregaron su confianza y ánimos para no dejarme desfallecer en la titánica tarea de continuar mi proceso de formación académica, en función de poder entregarme en cuerpo y alma a mis estudiantes, los cuales son la razón de ser de mi labor como maestro universitario.

Resumen

Emprendimiento Corporativo: Un análisis desde el emprendimiento estratégico y su efecto sobre la innovación organizacional

En la gerencia contemporánea, el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, entendiéndose este último como el balance entre las competencias de exploración y de explotación, emerge como una nueva alternativa para renovar la ventaja competitiva de las organizaciones, mediante la transformación de los procesos de gestión que son esenciales para la generación de innovaciones de tipo organizacional. Sin embargo, por medio de una revisión profunda de la literatura en emprendimiento corporativo e innovación, no se identificaron estudios que evidencien, desde una perspectiva teórica y empírica, cómo este tipo de emprendimiento se relaciona o incide directamente sobre las innovaciones que se relaciona con la aplicación de nuevas prácticas de gestión que estén encaminadas hacia el impulso de las organizaciones. Por lo anterior, con la presente tesis doctoral se determinan las relaciones teóricas y el impacto que tiene el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional, por medio de la interacción (moderación) de prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución, lo cual conlleva a que el florecimiento de la innovación organizacional por medio del emprendimiento corporativo, pueda ser evidenciado gracias a la interacción permanente de prácticas de gestión humana de alto rendimiento como las mencionadas anteriormente.

Palabras Clave: Emprendimiento corporativo, innovación organizacional, emprendimiento estratégico, prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución.

Abstract

Corporate entrepreneurship: An analysis from the strategic entrepreneurship and its effect on organizational innovation

In contemporary management, corporate entrepreneurship, from the perspective of strategic entrepreneurship, the latter being understood as the balance between exploration and exploitation skills, emerges as a new alternative to renew the competitive advantage of organizations, through the transformation of Management processes that are essential for the generation of organizational innovations. However, through a thorough review of the literature on corporate entrepreneurship and innovation, no studies were identified that show, from a theoretical and empirical perspective, how this type of entrepreneurship relates or directly affects the innovations that are related to the application of new management practices that are aimed at promoting organizations.

Therefore, with the present doctoral thesis, the theoretical relationships and the impact of corporate entrepreneurship are determined, from the perspective of strategic entrepreneurship on organizational innovation, through the interaction (moderation) of human management practices oriented towards the generation of contribution opportunities, which means that the flourishing of organizational innovation through corporate entrepreneurship can be evidenced by the permanent interaction of high performance human management practices such as those mentioned above.

Keywords: Corporate entrepreneurship, organizational innovation, strategic entrepreneurship, human management practices oriented towards generating contribution opportunities

Tabla de contenido

Resumen	IX
Abstract	X
1. Capítulo 1 – Introducción y Planteamiento del Problema de Investigación	15
2. Capítulo 2 - Marco Teórico	34
2.1 Emprendimiento Corporativo	34
2.2 Emprendimiento Estratégico	45
2.3 Prácticas de Gestión Humana Orientadas hacia la Generación de Oportunidades de Contribución.	53
2.3.1 Diseño flexible de cargos.....	55
2.3.2 Equipos de trabajo.....	56
2.3.3 Participación de los empleados.	56
2.3.4 Compartir información.....	57
2.4 Innovación: Innovación Organizacional.	58
3. Capítulo 3 - Sistema de Hipótesis y de Relaciones Conceptuales: Aporte Teórico al Vacío del Conocimiento	65
3.1 El emprendimiento corporativo y su relación con la innovación organizacional.	65
3.2 El Emprendimiento Estratégico: Ejercicio de las Competencias de Exploración y Explotación	69
3.3 Enfoque para el abordaje de las Competencias de Exploración y Explotación.	70
3.4 La competencia de exploración y su relación con la innovación organizacional	73
3.5 La competencia de explotación y su relación con la innovación organizacional.	76
3.6 El rol de las prácticas de gestión humana en la relación entre exploración-explotación y la innovación organizacional.	79
4. Capítulo Metodología	82
4.1 Posición ontológica, epistemológica y metodológica	82
4.2 Alcance de la investigación	85
4.3 Enfoque de la investigación.....	86
4.4 Estrategia de investigación.....	88
4.5 Operacionalización de las variables	91
4.6 Operacionalización de la variable exploración y explotación.	93
4.7 Operacionalización de la variable innovación organizacional.	94
4.8 Operacionalización de la variable prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución.	94
4.9 Muestra	95
4.10 Procedimientos y técnicas de análisis de los datos recogidos	97
4.10.1 Modelos de ecuaciones estructurales	97
▪ Modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)	99
4.11 Resultados.	102

5. Conclusiones y recomendaciones	116
5.1 Conclusiones.....	116
5.1.1 Contribución general de la tesis a la literatura científica.....	116
5.1.2 Discusión de los resultados y de las implicaciones teóricas y prácticas con respecto al emprendimiento corporativo y la innovación organizacional.	120
5.2 Recomendaciones.....	125
5.2.1 Recomendaciones empresariales.....	125
5.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	128
5.2.3 Limitaciones.....	129
A. Anexo: encuesta sobre emprendimiento corporativo e innovación organizacional	131
Bibliografía.....	137

Lista de figuras y gráficos

	Pág.
Gráfico 1 – Determinantes del Emprendimiento Corporativo	18
Gráfico 2 - Dominios del emprendimiento corporativo	19
Gráfico 3 - Representación teórica del vacío del conocimiento que sustenta la tesis doctoral.	30
Gráfico 4 - Modelo integrado de la estrategia de emprendimiento corporativo.	42
Gráfico 5 – Factores del emprendimiento corporativo.....	43
Gráfico 6 - Formas del Emprendimiento Estratégico.....	47
Gráfico 7 - Modelo de entrada-proceso-salida del Emprendimiento Estratégico	48
Gráfico 8 - Elementos del Emprendimiento Estratégico	49
Gráfico 9 - Elementos del Emprendimiento Estratégico Según Kyrgidou y Petridou	50
Gráfico 10 – Tipos de innovación	60
Gráfico 11 - Representación gráfica de las hipótesis de investigación.....	81
Gráfico 12 - Esquema de la estrategia de investigación.	90
Gráfico 13 - Proceso circular del fenómeno a los índices	92
Gráfico 14 - Relación directa	108
Gráfico 15 - Relación directa con resultados	108
Gráfico 16 - Diagrama conceptual Modelo 1 de Hayes.....	109
Gráfico 17 - Moderación de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución en la relación entre competencia de exploración e innovación organizacional.	110
Gráfico 18 - Moderación de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución en la relación entre competencia de explotación e innovación organizacional	112
Gráfico 19 - Modelo de segundo orden	114

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 - Evolución conceptual del emprendimiento corporativo	17
Tabla 2 - Resumen revisión bibliográfica a nivel internacional (Estados Unidos, Europa y Asia)	21
Tabla 3 - Resumen de resultados de la Revisión Bibliográfica en Latinoamérica y Colombia.....	24
Tabla 4 - Sistematización del problema de investigación.....	32
Tabla 5 - Sistema de objetivos de la investigación.....	33
Tabla 6 – Evolución y aportes a la definición de emprendimiento corporativo	36
Tabla 7 - Atributos de la Exploración y la Explotación.....	52
Tabla 8 – Evolución del concepto de innovación organizacional.....	61
Tabla 9 – Relación Teórica y Conceptual entre el Emprendimiento Corporativo y la Innovación Organizacional.....	67
Tabla 10 – Relación de estudios empíricos desde la perspectiva del balance entre las competencias de exploración y de explotación	72
Tabla 11 - Empresas participantes según sector y tasa de respuesta	96
Tabla 12 – Estadística descriptiva y correlaciones.....	102
Tabla 13 - Resultados del modelo de medición.	102
Tabla 14 - Resultados validez discriminante según HTMT.....	104
Tabla 15 - VIF para ítems-variables observables.....	105
Tabla 16 - Prueba de significancia de los coeficientes de trayectoria	107
Tabla 17 - Resultados de la moderación de prácticas de gestión humana orientadas hacia el mejoramiento de la oportunidad de contribución en la relación entre competencia de exploración e innovación organizacional	111
Tabla 18 - Resultados de la moderación de prácticas de gestión humana orientadas hacia el mejoramiento de la oportunidad de contribución en la relación entre competencia de explotación e innovación organizacional	113
Tabla 19 - Integración de las competencias de exploración y explotación (Emprendimiento estratégico)	115

1. Capítulo 1 – Introducción y Planteamiento del Problema de Investigación

El emprendimiento se ha instaurado como un área del conocimiento la cual ha tomado un profundo interés, en países de economías emergentes, puesto que es visto como una oportunidad para apalancar el desarrollo económico y social de los pueblos y comunidades (Kantis et al., 2016; Lumpkin & Dess, 1996).

En este contexto, y particularmente en el caso colombiano, la Ley 1014 de 2006 en su artículo primero, define el emprendimiento *“como una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”*. Por su parte, Álvarez y Urbano (2011), Aparicio et al. (2016), Lopez (2018) indican que el emprendimiento es un motor que moviliza los factores competitivos en países de reciente crecimiento, permitiendo encontrar ventajas competitivas sustentadas en nuevas y diferentes opciones de negocio las cuales contribuyen a la especialización de los mercados de cara a las exigencias de un mercado global desde las perspectivas competitivas latinoamericanas (Kantis et al., 2016).

Al visibilizar la relevancia y pertinencia que tiene el emprendimiento en los contextos sociales y económicos en Latinoamérica y Colombia, desde realidades empíricas, emerge una visión sistémica la cual enmarca este campo de la gestión y de los negocios en contextos investigativos y científicos, ya que la generación de conocimiento en este campo de las ciencias sociales y empresariales ha permitido evidenciar su importancia, no solo por su notabilidad científica sino también por su amplio campo de aplicación.

En consecuencia, Matiz (2009) y Sánchez (2012) plantean que, durante los últimos años, varios investigadores han formulado interrogantes acerca de la orientación y

características de la investigación en emprendimiento, como una nueva área de conocimiento que poco a poco cobra mayor importancia en el concierto académico a nivel mundial y nacional. Sin embargo, es significativo destacar que esta temática, en países como Colombia cuyo surgimiento se enraíza en la última década, ha sido abordada desde los procesos y las herramientas para la gestión de iniciativas empresariales, olvidando que es necesario fortalecer este concepto desde la investigación, ya que se requiere de sustentos teóricos y científicos que soporten las estrategias de intervención establecidas por el gobierno, empresas y entes que apoyan y dinamizan los proyectos de emprendimiento.

Por su parte, Montiel et. al (2012), Rawhouser et al. (2017), Terjesen et al. (2016) plantean la importancia que tiene el formular y desarrollar investigaciones científicas en el campo del emprendimiento, puesto que con esto se fortalecerán las comunidades académicas interesadas en esta área del conocimiento, y se brindará un nuevo camino para la generación de saberes en los campos de las ciencias sociales, de la gestión y de las organizaciones, permitiendo con esto legitimar dentro de la comunidad científica, todos los aportes que se realicen desde esta nueva perspectiva de la ciencia.

Así mismo, en diversos estudios empíricos y teóricos (Bierwerth, Schwens, Isidor, & Kabst, 2015; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014; Kuratko & Morris, 2018; Trujillo & Guzmán, 2008; Wyk & Adonisi, 2012), se plantea la importancia y la pertinencia de analizar y comprender las dos aristas investigativas que configuran el emprendimiento desde la praxis y la academia. La primera tiene que ver con el estudio de aquellas personas o individuos capaces de identificar, poner en marcha y gestionar una nueva iniciativa emprendedora; y la segunda, hace referencia al estudio que se efectúa al interior de empresas ya existentes y consolidadas en el mercado, debido a que pueden germinar actividades emprendedoras llevadas a cabo por los colaboradores o los directivos, las cuales impactan el desempeño, el crecimiento, la estrategia y la innovación en las organizaciones; esto es, la reconfiguración de las actividades de negocio en función de explorar y explotar nuevas y mejores ventajas competitivas con el fin de lograr la perdurabilidad a largo plazo; a esta última arista de la capacidad emprendedora, se le conoce como Emprendimiento Corporativo o Intra-emprendimiento. (Kantur, 2016; Koryak et al., 2018).

Con lo planteado, se evidencia la importancia que tiene el concepto de emprendimiento corporativo en el contexto empresarial, puesto que se percibe cómo en organizaciones ya consolidadas puede existir una orientación emprendedora con la cual se impulse el desarrollo competitivo a nivel empresarial. Así las cosas, el emprendimiento corporativo se convierte en el objeto de estudio de la presente tesis doctoral, gracias a su relevancia en países con economías emergentes las cuales requieren transformar sus enfoques estratégicos de cara a las realidades actuales del mercado (Bedoya et al, 2017; Kantis & Drucaroff, 2009; Trujillo & Guzmán, 2008).

En este sentido, el concepto de emprendimiento corporativo ha venido evolucionando de acuerdo a los diferentes contextos empresariales, y a las diferentes perspectivas con que los investigadores han abordado dicho tema. Para ello, Kuratko et al. (2015) y Kuratko y Morris (2018) plantean las siguientes aproximaciones conceptuales, en un orden cronológico, asociadas con esta temática.

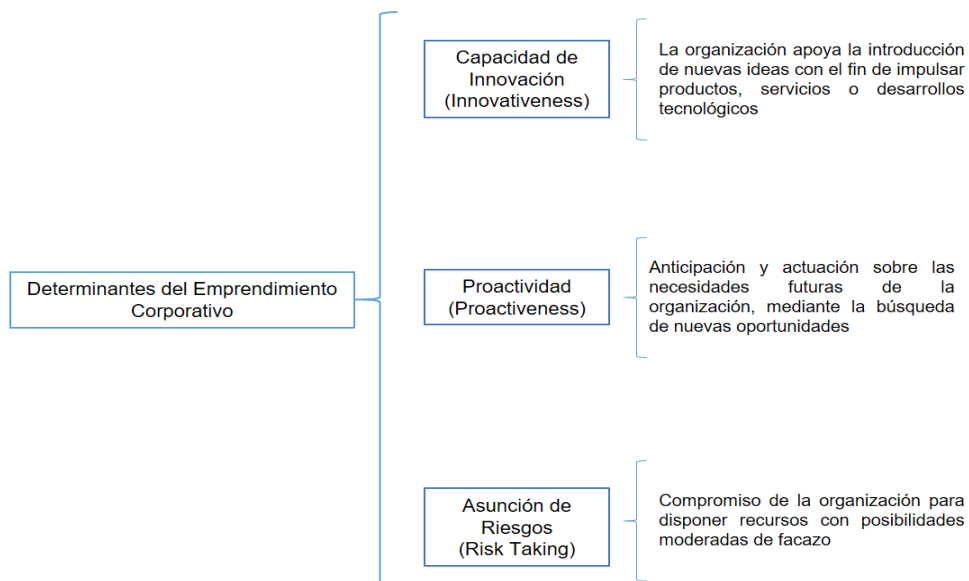
Tabla 1 - Evolución conceptual del emprendimiento corporativo

Concepto	Periodo
El emprendimiento corporativo se relaciona con el desarrollo de unidades independientes de una organización establecida, en la cual el papel del empleado emprendedor es de vital importancia.	Años 70
El emprendimiento corporativo se asocia con procesos de diversificación o renovación a través de una adecuada combinación de recursos, que facilita la entrada a nuevos mercados o desarrolla proyectos altamente innovadores.	Años 80
El emprendimiento corporativo se asocia, con el nacimiento de nuevos negocios que surgen a partir de la explotación de ideas innovadoras en el seno de organizaciones establecidas, lo cual permite obtener una rentabilidad y lograr una posición estratégica y competitiva.	Años 90
Se adiciona la importancia del concepto de cultura emprendedora en las organizaciones, para el desarrollo de <i>innovaciones radicales</i> o <i>incrementales</i> , en respuesta a los entornos cambiantes.	Siglo XXI

Fuente: Kuratko et al., 2015; Kuratko & Morris, 2018.

Para complementar lo anterior, Covin y Slevin (1991) manifiestan en su estudio seminal, que la orientación emprendedora de una organización, en el marco del emprendimiento corporativo, posee tres dimensiones, la capacidad de innovación (innovativeness), la proactividad (proactiveness) y la asunción de riesgos (risk taking). Por ende, se realiza una aproximación general de las dimensiones mencionadas anteriormente, con el propósito de identificar sus características.

Gráfico 1– Determinantes del Emprendimiento Corporativo



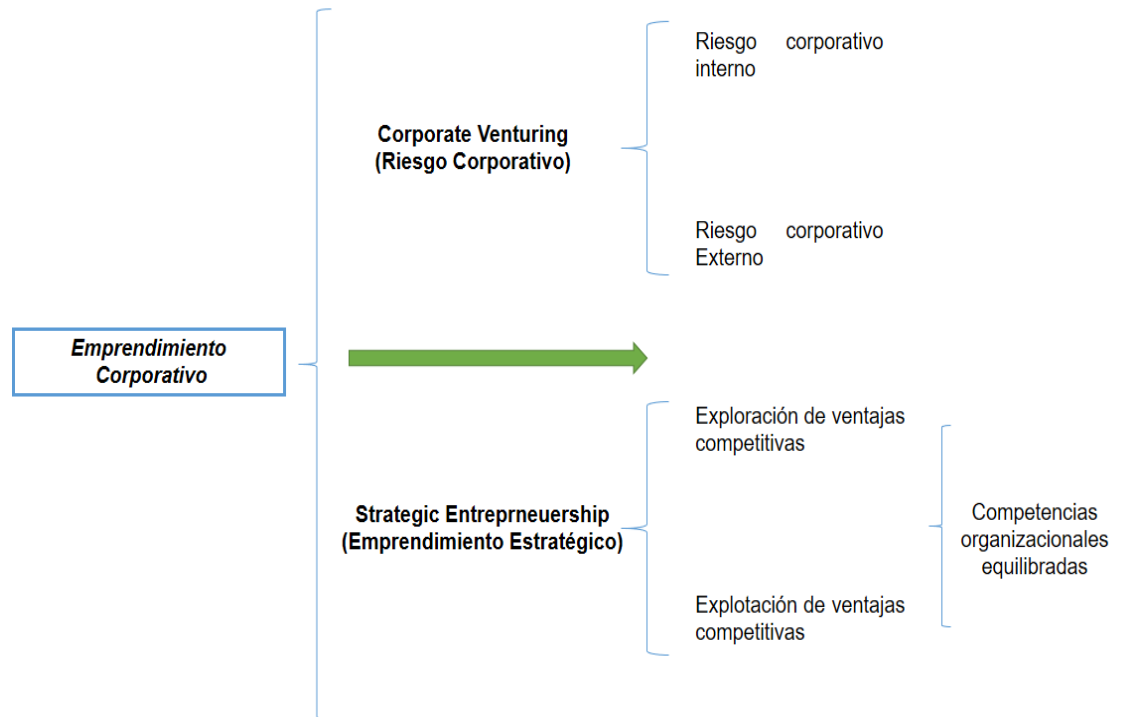
Fuente: Elaboración propia sustentado en los planteamientos de Covin y Slevin (1991).

Continuando con la revisión de antecedentes con respecto al emprendimiento corporativo, Hornsby et al. (2009), Kuratko y Audretsch (2013), y Kuratko et al. (2014) argumentan que el emprendimiento corporativo posee dos dominios para su aplicación en el campo empresarial e investigativo, el primero hace referencia al riesgo corporativo (corporate venturing), el cual tiene que ver con desarrollo de nuevas empresas mediante la asociación de capital y la adición de nuevos negocios. El segundo se denomina emprendimiento estratégico (strategic entrepreneurship), cuyo propósito fundamental es el de explorar y explotar ventajas competitivas de manera simultánea, mediante las

cuales se potencie la innovación (radicalidad e incrementalidad) en las organizaciones (Awang et al., 2015; R. Ireland & Webb, 2009; Kantur, 2016; Ketchen et al., 2007; Lumpkin et al., 2011; Mazzei et al., 2016; Parida et al., 2016; Sirén et al., 2012; Withers et al., 2018).

Para explicar de una mejor manera lo anteriormente expuesto, con respecto a las nuevas perspectivas del emprendimiento corporativo, se presenta a continuación el siguiente esquema teórico.

Gráfico 2- Dominios del emprendimiento corporativo



Fuente: Elaboración propia sustentado en Hornsby et al., 2009; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2014.

Al conocer el panorama y la evolución conceptual del emprendimiento corporativo, se puede evidenciar la existencia de otro concepto que se relaciona a este proceso de construcción teórica. Este concepto que emerge durante la evolución epistémica de este

tipo de emprendimiento, es la innovación, la cual se configura como un actor clave el cual es movilizado por el intraemprendimiento en las organizaciones (Bierwerth et al., 2015; Elia & Margherita, 2018; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2014).

Por lo anterior, se identificaron relaciones conceptuales que demarcan el camino para iniciar con este proceso investigativo. En este sentido, dentro de la revisión de antecedentes y el estado del arte, se clasificaron y analizaron 82 artículos de investigación, cuya temática de fondo correspondía al estudio del emprendimiento corporativo con otras áreas de la gestión empresarial; la revisión de estas relaciones permitió evidenciar un primer vacío del conocimiento el cual se encuentra sustentando en que el 44% de las investigaciones revisadas relacionan este constructo con la innovación radical, incremental y tecnológica, sin embargo, no se evidenció una relación empírica entre el intraemprendimiento, desde el emprendimiento estratégico, y la innovación organizacional, lo cual en palabras de (Kuratko et al., 2015; Kuratko & Morris, 2018; Mazzei, 2018), esta correspondencia debe ser estudiada debido a su relevancia y pertinencia para investigadores, académicos y directivos.

Por otro lado, el 16% de los trabajos investigativos revisados tienen una relación fuerte entre la gestión del talento humano y el emprendimiento corporativo, ya que, según la revisión de la literatura, la gestión humana toma un papel definitivo para potenciar la relación entre el intraemprendimiento y la innovación (Hayton & Kelley, 2006; Koryak et al., 2018; Kuratko et al., 2015; Pankaj et al., 2013). No obstante, las prácticas de gestión humana que promueven y facilitan el emprendimiento corporativo deben poseer características diferenciadas, pues se concentran en la participación, la flexibilidad y en el trabajo colaborativo para la gestión de iniciativas emprendedoras (Castrogiovanni et al., 2011; Kuratko et al., 2014; Lee et al., 2011; Schmelter et al., 2010); lo cual se convierte en otro vacío investigativo dentro de la presente tesis doctoral, el cual consiste en integrar prácticas de gestión humana diferenciadoras como elementos moderadores entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional (Lepak et al., 2006), teniendo en cuenta que la moderación según los estudios de (Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2015), es un proceso mediante el cual una variable fortalece o debilita la relación entre la variable independiente (Emprendimiento Corporativo – Emprendimiento Estratégico) y la variable dependiente (Innovación Organizacional).

Para evidenciar lo anteriormente expuesto, se presenta una tabla resumen (tabla. 2) en donde se relacionan los vínculos entre el emprendimiento corporativo y diferentes áreas del conocimiento, teniendo en cuenta que sólo se exponen los temas de mayor recurrencia asociados a este tipo de emprendimiento, identificados durante el proceso de revisión bibliográfica en el contexto internacional.

Tabla 2 - Resumen revisión bibliográfica a nivel internacional (Estados Unidos, Europa y Asia)

Autores	Tema central	Tema relacionado
Burgelman (1983), Jennings & Young (1990), Goosen et.al. (2002), McFadzean et.al. (2005) y Heidemann & Lowe (2009); (Atuahene-Gima, 2005; Atuahene-Gima & Ko, 2001; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006); (Dutta & Guha, 2015; Goel & Jones, 2016; Herbert & Brazeal, 2014; Jensen & Clausen, 2017; Kollmann & Stöckmann, 2012; Koryak et al., 2018; Withers, Ireland, Miller, Harrison & Boss, 2018; Yang & Li, 2011; Zhang, Edgar, Geare, & Kane, 2016), (Chen, 2017; Rezaian & Naeiji, 2012; C. A. Sirén et al., 2012); (Yunis, Tarhini, & Kassar, 2018); (Ireland, Kuratko, & Covin, 2003; Villiers-scheepers, 2010); (Lin, McDonough, Yang, & Wang, 2016; Mazzei et al., 2016);		Innovación de producto y Proceso (Radical –

<p>(Boone, Lokshin, Guenter & Belderbos, 2019); (Prada, 2018); (Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2014); (Crockett, McGee, & Payne, 2013); (Cucculelli & Bettinelli, 2015); (Fayolle & Basso, 2010); (Provasnek, Schmid, Geissler, & Steiner, 2017); (Mazzei, 2018); (An, Zhao, Cao, Zhang, & Liu, 2018); (Arzubiaga, Kotlar, De Massis, Maseda, & Iturralde, 2018)</p>	<p>Emprendimiento Corporativo</p>	<p>Incremental y Tecnológica)</p> <p>$K= 36 \sim (44\%)$</p>
<p>Thorgren et.al. (2009) & Sambrook y Roberts (2005); (Koryak et al., 2018); (Zahra, 2015); (Bau & Wagner, 2015); (Hayton, 2005)</p>		<p>Aprendizaje organizacional y gestión de conocimiento</p> <p>$K= 6 \sim (7\%)$</p>
<p>Barrett & Weinstein (1998) y Kearney y Hisrich (2007); (Lumpkin, Steler, Ll., Wright, 2011; Sharma, Chrisman, 1999; Zhang, Edgar, Geare, & O’Kane, 2016); (Wu, Ma, & Wang, 2018); (Vizitiu, Agapie, Paiusan, Hadad, & Nastase, 2018); (Bierwerth, Schwens, Isidor, & Kabst, 2015)</p>		<p>Desempeño organizacional</p> <p>$K= 8 \sim (10\%)$</p>
<p>Srivastava & Agrawal (2010), Sathe (1998), Morris & Jones (1993), Edralin (2010), Kaya (2006), Lerner et.al. (2009); Zhang & Jia (2010); (Ferraris, Erhardt, & Bresciani, 2017;</p>		<p>Recursos humanos y su rol en el Emprendimiento Corporativo</p>

<p>Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, & Zaragoza-Sáez, 2017); (Shepherd, Haynie, & Patzelt, 2013); (Hayton & Kelley, 2006); (Lee et al., 2011); (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2010); (Marvel, Davis, & Sproul, 2017); (Hayton, 2005); (Prieto & Pérez, 2012)</p>		<p>K= 16 ~ (20%)</p>
<p>Matthew et.al. (2007), Covin et.al. (1999), Hornsby et.al. (1999), Baden - Fuller (1995) y Sharma y Chrisman (1999); Kuratko et al., (2015), (Shaw, O'Loughlin, & McFadzean, 2006); (Lin, McDonough, Lin, & Lin, 2013); (Colabi & Khajeheian, 2018); (Crawford & Kreiser, 2015); (Bedoya, Alzate, & Giraldo, 2018)</p>		<p>Soporte gerencial y renovación estratégica</p> <p>K= 11 ~ (13%)</p>
<p>Hayton (2005) y Kuratko y Goldsby (2004); (Huarng, Mas-Tur, & Calabuig Moreno, 2018)</p>		<p>Comportamiento ético, comportamiento estratégico</p> <p>K= 5 ~ (6%)</p>
<p>No se registraron artículos o evidencia empírica relacionados con este tema</p>		<p>Innovación Organizacional</p>

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con respecto al estudio del emprendimiento corporativo en Latinoamérica y Colombia, la revisión literaria permitió encontrar los estudios que se relacionan en la Tabla No 3

Tabla 3 - Resumen de resultados de la Revisión Bibliográfica en Latinoamérica y Colombia

<i>Estudio</i>	<i>País (es)</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Características</i>	<i>Muestra</i>	<i>Resultados Claves</i>
Garzón-Castrillón (2004)	Colombia	Diseñar un programa de formación en emprendimiento corporativo, con el objetivo de desarrollar el potencial intraemprendedor del individuo.	Revisión Literaria como base para generar un modelo teórico que fue la base para construir el programa de formación. Experimental (medición de la eficacia del programa).	Un caso de empresa colombiana. Un caso de empresa mexicana.	La formación de intraemprendedores incide en la capacidad de innovación. Los seres humanos a través de procesos de formación estructurados, pueden convertirse en intraemprendedores.
Garzón-Castrillón (2005)	Colombia	Desarrollar una propuesta de modelo intraemprendedor que permita a las organizaciones generar innovación para alcanzar una ventaja competitiva sostenida, además de probarlo en la práctica.	Método de análisis de contenido. Método experimental. Enfoque cualitativo: Entrevista a Directivos.	Un caso de empresa colombiana. Un caso de empresa mexicana.	Al implementar un modelo de emprendimiento corporativo en las organizaciones, es necesario tener en cuenta características como: La baja centralización, un sistema decisorio de múltiples niveles y procesos de gestión del conocimiento. Las competencias básicas de los altos intraemprendedores son: Visión estratégica y capacidad para crear una cultura intraemprendedora que permita: asumir riesgos, apoye las ideas innovadoras, generar autonomía, y tolerancia al conflicto. La gestión del conocimiento es una variable clave para el impulso de la innovación.
Trujillo y Guzmán (2008)	Colombia	Elaborar una aproximación teórica al concepto de emprendimiento corporativo y sus implicaciones en el contexto empresarial colombiano.	Revisión Bibliográfica y construcción de relaciones.	No Aplica.	El emprendimiento corporativo es un área emergente del conocimiento que debe ser estudiada en el marco de países en vía de desarrollo y en función de identificar su articulación con la innovación.
Kantis y Drucaroff(Países de América	Definir tendencias actuales y perspectivas del emprendimiento corporativo en América	Alcance Descriptivo, Enfoque Cualitativo	Empresas de diversos países suramericanos	Las organizaciones deben asumir proyectos de cambio respecto a las condiciones internas, es decir, aquellas que alimentan o inhiben el desarrollo emprendedor en las

2009)	Latina	Latina.			empresas. Se busca por esta vía promover la transformación organizacional y generar condiciones naturales para el surgimiento de intraemprendedores y el desarrollo del emprendimiento corporativo
Paparella y León (2009)	Venezuela	Determinar los propósitos del emprendimiento corporativo en filiales de multinacionales en Venezuela.	Alcance Descriptivo, Enfoque Cualitativo y Estudio de Caso	31 filiales venezolanas de multinacionales	El emprendimiento corporativo en las filiales tiene como propósito la búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores. Sin embargo, las iniciativas emprendedoras al interior de estas empresas pretenden la consolidación (propósito de nivel medio), lo que indica la búsqueda del mejoramiento del desempeño y la participación en las decisiones corporativas.
Piscopo (2010)	Brasil	Identificar los principales beneficios esperados, las dificultades, los riesgos y las ventajas proporcionadas por la práctica del emprendimiento	Alcance exploratorio, enfoque cualitativo y estudio de caso.	Una única empresa de la industria química en Brasil.	<p>La empresa utiliza el emprendimiento corporativo con el objetivo de garantizar el acceso a nuevas tecnologías y mantener su ventaja competitiva.</p> <p>Una de las grandes barreras que enfrenta la implementación del emprendimiento corporativo es la carencia de tiempo por parte de sus expertos para trabajar en este tipo de emprendimiento.</p> <p>El emprendimiento corporativo genera riesgos como la posible pérdida de recursos financieros y la probabilidad de perder personal valioso, cuando éstos se dan cuenta que pueden ser emprendedores.</p> <p>El emprendimiento permite la diversificación de los negocios y la posibilidad de atacar mercados nuevos antes que los competidores.</p>
		Proponer un modelo que integra la estrategia, el emprendimiento corporativo y la innovación.	Revisión de literatura, trabajo teórico.	No Aplica.	<p>Conclusiones teóricas del estudio:</p> <p>El conocimiento, sustentado en su gestión y el aprendizaje organizacional, es un recurso indispensable para promover el emprendimiento corporativo soportado en la capacidad de</p>

Garzón-Castrillón (2011)	Colombia				<p style="text-align: center;">innovación.</p> <p>El emprendimiento corporativo debe estar en la agenda de los procesos de dirección estratégica. Por lo tanto, la estrategia se debe apoyar en una cultura emprendedora, de tal modo que se puedan aprovechar oportunidades con base en los recursos y capacidades.</p> <p>Una cultura innovadora debe poseer tres aspectos fundamentales: activismo innovador, capacidad de innovación e innovación como proceso.</p> <p>La innovación es un arma crucial para el rejuvenecimiento organizacional y estratégico.</p>
Varela e Irizar (2011)	Colombia	Identificar factores de éxito y fracaso del intraemprendimiento en cooperativas de Mondragón España y algunas empresas de la ciudad de Ibagué.	Alcance descriptivo, enfoque cualitativo y estudio de caso.	12 Empresas.	<p>Tanto en empresas del grupo Mondragón como de Ibagué, existen factores que inciden en el éxito del emprendimiento corporativo: el ser humano, el apoyo de la organización, innovación, alianzas estratégicas e incentivos.</p> <p>También existen factores de fracaso como la Burocracia, el poco apoyo de la oficina central-casa matriz, falta de recursos y capacidades, desconocimiento del mercado, miedo al fracaso, y ausencia de alianzas estratégicas.</p>
Gálvez (2011)	Colombia	Verificar empíricamente la relación entre la cultura del intraemprendimiento y la innovación en las MIPYMES del sector turístico.	Alcance explicativo, Enfoque cuantitativo, y Encuesta Estructurada	68 MIPYMES del sector turístico.	<p>La cultura emprendedora afecta positivamente la innovación.</p> <p>Los estudios empíricos son escasos en Colombia.</p>
Rojas (2014)	México	Identificar los elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor y su importancia en micro, pequeñas y medianas empresas.	Análisis y revisión de literatura enfocada en responder ¿Cuáles son los elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor en organizaciones	Revisión de literatura sobre trabajos relacionados con el emprendimiento o corporativo en micro, pequeñas y	A partir de la literatura se identificaron el liderazgo, la gestión del conocimiento, el individuo, los procesos de gestión humana, el diseño del trabajo y el trabajo en equipo, como elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor.

			incubadas?	medianas empresas.	
Prada (2018)	Colombia	El emprendimiento corporativo como potenciador de la innovación mediante el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades	Resultados empíricos de dos casos de estudio en empresas medianas del sector de autopartes		A partir del estudio realizado, se identificó que el Emprendimiento Corporativo promueve la innovación de producto, teniendo en cuenta la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio, las cuales se gestan debido a la capacidad proactiva de los intraemprendedores. Los resultados obtenidos fueron contrastados y comparados con el reporte del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) para Colombia.

Fuente: Revisión Sistemática de Literatura a través de EBSCOhost (Bases de datos en temas organizacionales usadas: Academic Search Complete, Business Full Text, Business Source Complete, Emerald, Jstor, Science Direct, y Taylor & Francis).

Así, el emprendimiento corporativo, en el contexto Latinoamericano, ha sido estudiado principalmente desde un alcance exploratorio y descriptivo, como punto de partida para establecer sus factores de éxito-fracaso y propósitos de implementación en las empresas de dicha región (Piscopo, 2010; Varela e Irizar, 2011; Rojas, 2014). Para lograr lo anterior, los estudios suelen tener un enfoque cualitativo, en donde predomina como estrategia de investigación el estudio de caso (Paparella & León, 2009; Varela e Irizar, 2011; Garzón, 2011). Una excepción de estos alcances es el estudio de Gálvez (2011), que dentro de un marco de referencia de 68 MIPYMES del sector turístico en Colombia, explica cómo la cultura emprendedora incide positivamente en la innovación; por su parte Prada (2018) realizó un estudio empírico dentro del cual se evidenció que el emprendimiento corporativo promueve la innovación de producto en empresas medianas del subsector de autopartes, lo que indica una vez más que este tipo de emprendimiento es relacionado con innovaciones de producto (radicales o incrementales), dejando a un lado la posible relación con la innovación de tipo organizacional, con lo cual se sigue demostrando el vacío del conocimiento existente, no solo en Europa y Estados Unidos, sino también en Colombia y Latinoamérica.

En este contexto, se evidenció a partir de los estudios en Latinoamérica, que las organizaciones de esta región identifican como factores claves de éxito del emprendimiento corporativo al ser humano, las prácticas que tienen que ver con su gestión, la flexibilidad de la estructura organizacional y la libertad para tomar decisiones por los empleados (Garzón, 2005; Paparella & León, 2009; Varela e Irizar, 2011); mientras que como limitantes han encontrado la falta de apoyo por parte de los altos directivos y la carencia de recursos como el tiempo de expertos para enfocarse en proyectos que nacen a través del emprendimiento corporativo (Kantis & Drucaroff, 2009; Piscopo, 2010; Varela e Irizar, 2011).

En cuanto a los propósitos del emprendimiento corporativo, los trabajos de Paparella y León (2009), Piscopo (2009) y Garzón (2011) concuerdan en que las empresas a través de este tipo de emprendimiento buscan la diversificación y el aprovechamiento de oportunidades dentro de nuevos mercados.

Específicamente en Colombia, la revisión de literatura arrojó que los trabajos de Garzón-Castrillón (2004; 2005; 2011) han tenido como objetivo fundamental, integrar el emprendimiento corporativo y la gestión del conocimiento. Esencialmente, demuestran que la creación de escenarios en donde se fomenta la gestión del conocimiento y el aprendizaje, permite la generación de actitudes, comportamientos y competencias que favorecen el emprendimiento corporativo. En consecuencia, estos estudios concluyen que la capacidad intraemprendedora puede ser aprendida por parte del ser humano. (Kuratko et al., 2015; Prada, 2018).

No obstante, la investigación en América Latina y Colombia, en referencia al fenómeno del emprendimiento corporativo es incipiente, dado que su poder de generalización es restringido por la utilización constante del estudio de caso como estrategia de investigación y la aplicación del muestreo por conveniencia. Lo anterior también es un síntoma concreto de que la investigación sobre esta temática comienza a desarrollarse, siendo un área emergente del conocimiento que debe ser estudiada en países en vía de desarrollo (Trujillo & Guzmán, 2008).

En consecuencia, los vacíos del conocimiento identificados en esta tesis doctoral han sido la evidencia de una revisión sistemática de la literatura, la cual ha determinado una pertinente y relevante línea de investigación con respecto al emprendimiento corporativo desde el emprendimiento estratégico (Strategic Entrepreneurship), el cual, según los postulados de Ireland y Webb (2009), Kantur (2016), Kuratko y Audretsch (2013), Mazzei et al., (2016), es aquel que permite que los líderes empresariales aborden un doble desafío; la explotación de las ventajas competitivas desde la gestión estratégica, y la exploración permanente de oportunidades para el desarrollo de iniciativas emprendedoras; esto con el fin de crear valor y riqueza para las organizaciones.

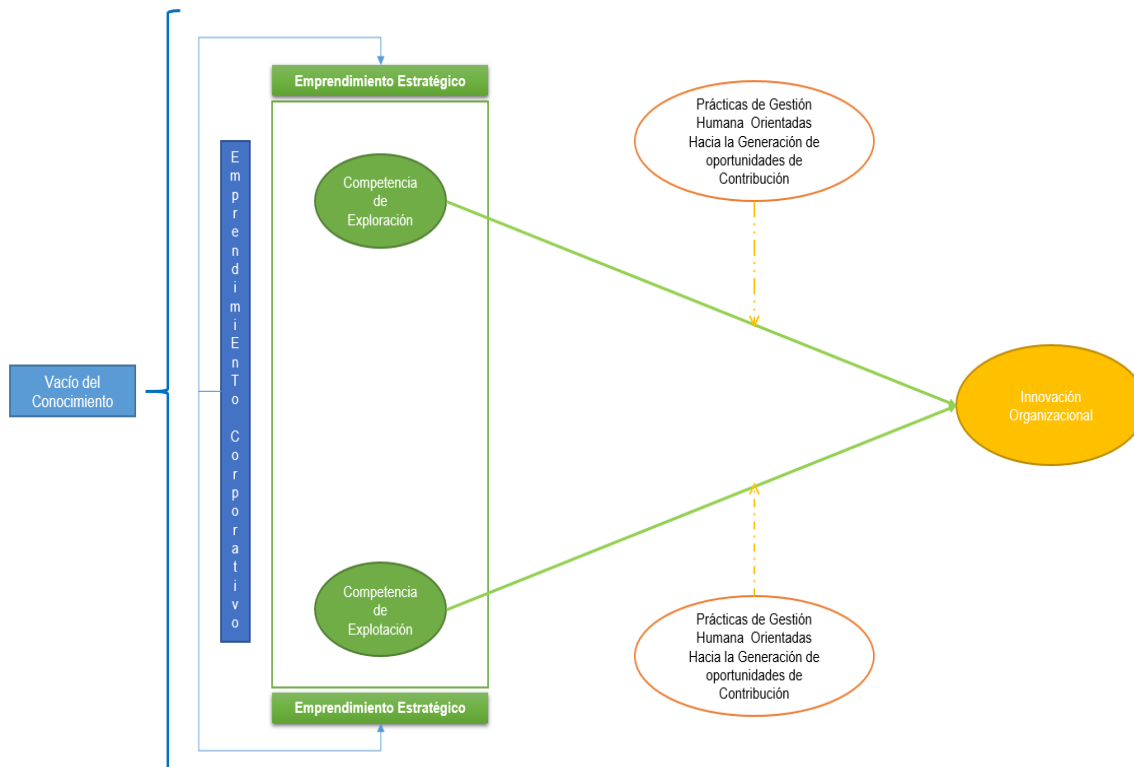
Este tipo de emprendimiento no solamente impacta la innovación radical o incremental para la generación de valor, también, según el vacío identificado, podría afectar la innovación organizacional la cual se convierte en un foco transcendental para la generación de valor, ya que, para Damanpour y Aravind (2011); OECD y Eurostat (2005), esta tipología de innovación se entiende como un nuevo método de organización aplicado a las prácticas del negocio, lo cual conlleva al mejoramiento de los resultados empresariales, mediante la flexibilización de las estructuras, el diseño de nuevas formas para organizar el trabajo y la aplicación de nuevas estrategias para relacionarse con el entorno. Sin embargo, al continuar con la revisión de la literatura, se identificó que, para que el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, pueda movilizar la innovación organizacional, es necesaria la vinculación de prácticas de gestión humana especializadas para tal fin, las cuales se diferencian de las tradicionales en virtud de permitir la incorporación de nuevas ideas y nuevos proyectos por parte del talento humano vinculado a las organizaciones, teniendo en cuenta que este tipo de emprendimiento y de prácticas de gestión humana emergen especialmente en organizaciones intensivas en tecnología y conocimiento (Hayton & Kelley, 2006; Kuratko et al., 2015; Lepak et al., 2006).

De acuerdo con lo anterior, las destrezas de gestión humana que fortalecen la relación entre el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, y la innovación organizacional, son aquellas que se diseñan y se implementan con el propósito que los empleados exploten al máximo sus habilidades y su motivación, con el objetivo que se alcancen las metas a nivel empresarial (Jiang et al.,

2012; Lepak et al., 2006); estas se conocen como prácticas orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución, cuyo foco de aplicación tiene que ver con entregar oportunidades para explotar al máximo las habilidades y la motivación de los individuos, empoderarlos y establecer un sistema de trabajo flexible que articule las iniciativas emprendedoras para obtener resultados en materia de innovación empresarial (Castrogiovanni et al., 2011; Kuratko et al., 2015; Lee et al., 2011; Lepak et al., 2006; Turró et al., 2014).

En armonía con lo expuesto anteriormente, se presenta a continuación la representación conceptual del vacío del conocimiento identificado desde la revisión de la literatura científica, con el cual se pretende exponer la influencia positiva que tiene el emprendimiento corporativo, desde el dominio del emprendimiento estratégico (Ireland et al., 2009a; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko & Morris, 2018), sobre la innovación organizacional, soportado en la moderación o interacción positiva que ejercen sobre dicha relación teórica, las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución (Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006).

Gráfico 3 - Representación teórica del vacío del conocimiento que sustenta la tesis doctoral.



Fuente: Elaboración propia sustentada en: Bedoya et al., 2017; Castrogiovanni et al., 2011; Damanpour, 1996; Damanpour & Aravind, 2011; Hayton & Kelley, 2006; Jiang et al., 2012; Kantis & Drucaroff, 2009; Kantur, 2016; Karatepe, 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2014, 2015; Kuratko & Morris, 2018; Lee et al., 2011; Lepak et al., 2006; Lin et al., 2013; Mazzei, 2018; Mazzei et al., 2016; OECD & Eurostat, 2005; Patel et al., 2013; Shepherd et al., 2013; Tang, Wei, Snape, & Ng, 2015; Úbeda-García et al., 2017; Turró et al., 2014; Bierwerth et al., 2015; Kyrgidou & Petridou, 2011; Trujillo & Guzmán, 2008; Camisón & Villar-López, 2014; Camisón & Villar-lópez, 2010; Boon et al., 2018.

En consecuencia, y como intención fundamental en todo proceso investigativo a nivel doctoral, es primordial sistematizar el problema de investigación que sustenta el vacío del conocimiento mediante el planteamiento de preguntas orientadoras, las cuales se convierten en la guía metodológica para concretar los propósitos de esta tesis doctoral.

Tabla 4 - Sistematización del problema de investigación

Vacío del conocimiento	Pregunta general de la tesis doctoral	Preguntas específicas de la tesis doctoral
<p>El diagrama de flujo comienza con 'Emprendimiento Corporativo' en la parte superior. Una línea vertical desciende desde él y se divide en dos ramas horizontales. La rama izquierda apunta a 'Riesgo Corporativo'. La rama derecha apunta a 'Emprendimiento Estratégico (Strategic Entrepreneurship)'. Desde 'Emprendimiento Estratégico', una línea vertical desciende y se divide en tres ramas horizontales: 'Competencia de Exploración' a la izquierda, '(Aplicación simultánea-Balace)' en el centro, y 'Competencia de Explotación' a la derecha. Desde 'Competencia de Exploración' y 'Competencia de Explotación', líneas verticales descienden y se conectan con una línea horizontal que apunta hacia abajo a 'Innovación Organizacional'. Desde 'Competencia de Exploración', una línea vertical desciende y se conecta con una línea horizontal que apunta hacia abajo a 'Prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución'. Desde 'Competencia de Explotación', una línea vertical desciende y se conecta con una línea horizontal que apunta hacia abajo a 'Prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución'. Una línea vertical desciende desde 'Innovación Organizacional' hacia abajo.</p> <p><small>(Bediyya et al., 2017; Castrogiovanni et al., 2011; Damanpour, 1996; Damanpour & Aravind, 2011; Hayton & Kelley, 2006; Jiang et al., 2012; Kanto & Ducaroff, 2009; Kantur, 2016; Karalepe, 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2014, 2015; Kuratko & Morris, 2018; Lee et al., 2011; Lepak et al., 2008; Lin et al., 2013; Mazzei, 2016; Mazzei et al., 2016; OECD & Eurostat, 2005; Patel et al., 2013; Shepherd et al., 2013; Tang, Wei, Snape, & Ng, 2015; Úbeda-García et al., 2017; Turó et al., 2014; Bierwerth et al., 2015; Kyrioiou & Petrou, 2011; Trujillo & Guzmán, 2008; Camisón & Villar-López, 2014; Camisón & Villar-López, 2010; Boon et al., 2018).</small></p>	<p><i>¿Cuál es el efecto que tiene el Emprendimiento Corporativo, desde la perspectiva del Emprendimiento Estratégico, sobre la Innovación Organizacional en las grandes industrias manufactureras de Colombia intensivas en tecnología y conocimiento?</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cuál es la relación teórica y conceptual existente, entre el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico y la innovación organizacional? 2) ¿Cuál es el efecto que tiene la competencia de exploración, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional? 3) ¿Cuál es el efecto que tiene la competencia de explotación, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional? 4) ¿Será mayor el efecto que tiene la competencia de exploración, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional cuándo se implementan prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución? 5) ¿Será mayor el efecto que tiene la competencia de explotación, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional cuándo se implementan prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución?

Fuente: Elaboración propia.

En este mismo sentido, se expone el sistema de objetivos con los que se resolverán las preguntas de investigación propuestas, cuya contribución teórica será evidenciada al contrastar cada una de las hipótesis de investigación formuladas en el estudio, las cuales serán reveladas en el capítulo de relaciones hipotéticas consignadas en el presente documento.

Tabla 5 - Sistema de objetivos de la investigación.

Preguntas de Investigación		Sistema de Objetivos	
<u>Pregunta General de la Investigación</u>	<u>Preguntas Específicas de la Investigación</u>	<u>Objetivo General de la Investigación</u>	<u>Objetivos Específicos de la Investigación</u>
<p><i>¿Cuál es el efecto que tiene el Emprendimiento Corporativo, desde la perspectiva del Emprendimiento Estratégico, sobre la Innovación Organizacional en las grandes industrias manufactureras de Colombia intensivas en tecnología y conocimiento?</i></p>	1) ¿Cuál es la relación teórica y conceptual existente, entre el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico y la innovación organizacional?	<p>Determinar cuál es el efecto que tiene el Emprendimiento Corporativo, desde la perspectiva del Emprendimiento Estratégico, sobre la Innovación Organizacional en las grandes industrias manufactureras de Colombia intensivas en tecnología y conocimiento</p>	1) Establecer la relación teórica y conceptual existente, entre el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico y la innovación organizacional.
	2) ¿Cuál es el efecto que tiene la competencia de exploración, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional?		2) Evidenciar cuál es el efecto que tiene la competencia de exploración, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional.
	3) ¿Cuál es el efecto que tiene la competencia de explotación, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional?		3) Evidenciar cuál es el efecto que tiene la competencia de explotación, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional.
	4) ¿Será mayor el efecto que tiene la competencia de exploración, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional cuándo se implementan prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución?		4) Comprobar que el efecto que tiene la competencia de exploración, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional es mayor, cuándo se implementan prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución
	5) ¿Será mayor el efecto que tiene la competencia de explotación, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional cuándo se implementan prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución?		5) Comprobar que el efecto que tiene la competencia de explotación, como elemento del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional es mayor, cuándo se implementan prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución

Fuente: Elaboración propia.

Para dar respuesta a los objetivos proyectados en la tabla anterior, es importante aclarar que se estudiaron 168 grandes empresas manufactureras en Colombia, cuya característica principal se centraba en su fuerte orientación científica y tecnológica, puesto que, según las investigaciones empíricas realizadas (Goodale et al., 2011; He & Wong, 2004; Kantur, 2016; Kollmann & Stöckmann, 2012; Lavie & Rosenkopf, 2006; Mazzei, 2018; Parida et al., 2016; Li et al., 2010; Lin et al., 2016; Parida et al., 2016; Wang & Rafiq, 2014; Kyrgidou & Petridou, 2011; Sirén et al., 2012; Withers et al., 2018), se evidenció que los resultados obtenidos a partir de los estudios relacionados con el emprendimiento corporativo y las competencias de exploración y explotación, como elementos del emprendimiento estratégico, son más efectivos y veraces cuando se aplican a muestras de grandes empresas intensivas en ciencia, tecnología y conocimiento, las cuales, para el caso de la presente tesis doctoral, se concentraron, principalmente, en los subsectores de cosméticos y aseo; químicos; de

telecomunicaciones y tecnologías de la información, teniendo en cuenta que esta caracterización se explicará con más detalle en el capítulo de metodología.

2. Capítulo 2 - Marco Teórico

2.1 Emprendimiento Corporativo

El emprendimiento corporativo es un área de las ciencias empresariales de creciente interés para empresarios y académicos, ya que con este se pueden alcanzar nuevas y mejores ventajas competitivas para las organizaciones (Covin & Slevin, 1991). Por otro lado, se ha evidenciado que este tipo de emprendimiento debe convertirse en una política estratégica para los corporativos, de tal manera que se puedan enfrentar los desafíos de un mundo globalizado y competitivo (Kemelgor, 2002); así mismo, esta tipología de emprendimiento ha sido vista como un factor importante para revitalizar la innovación en las organizaciones, generando renovaciones continuas de la estrategia de negocios en función de la perdurabilidad empresarial (Kuratko & Audretsch, 2013; Sharma & Chrisman, 1999).

En este sentido, Hill y Hlavacek (1972), Kuratko et al. (2015) y Kuratko et al. (2004) argumentan que el emprendimiento corporativo permite que las organizaciones establezcan estructuras empresariales más dinámicas y flexibles, las cuales posibiliten la innovación a nivel organizacional. Esto es, que el emprendimiento corporativo tiene la capacidad de incidir sobre las dinámicas administrativas y de gestión en función del cambio a nivel empresarial (Hayton & Kelley, 2006; Koryak et al., 2018).

En este contexto, el emprendimiento corporativo ha sido definido por numerosos autores, los cuales difieren en algunos elementos (Zahra, 1984; Sharma & Chrisman, 1999); sin embargo, es posible afirmar que la mayoría concuerdan en que este se caracteriza por la

creación de una nueva empresa dentro de una ya establecida, la transformación o renacimiento de la organización a través de la renovación de áreas clave de la misma y de los procesos de innovación (Wyk & Adonisi, 2012; Kuratko & Audretsch, 2013).

En consecuencia, una definición general para el emprendimiento corporativo es el desarrollo y la búsqueda de nuevas ideas y oportunidades de negocio dentro de una empresa existente (Morris, 1998). Así mismo, Thorgren et al. (2009) establecen que el emprendimiento corporativo corresponden a todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa con el fin de estimular la innovación, entendida como la creación de nuevos productos, procesos y métodos de organización.

De igual manera, Ireland et al. (2009) argumentan que el emprendimiento corporativo es un proceso organizacional que implica la exploración y explotación de oportunidades, desde una perspectiva estratégica (Kantur, 2016; Mazzei, 2018). Por tanto, este tipo de emprendimiento promueve una arquitectura organizacional flexible y dinámica la cual permite que las empresas puedan relacionarse de una mejor manera con su entorno, y que los intra-emprendedores puedan flexibilizar sus rutinas laborales para alcanzar resultados más competitivos. Igualmente, Hornsby et al. (2009), al realizar un estudio empírico, encontraron que el emprendimiento corporativo permite que los equipos de trabajo generen nuevas ideas para las organizaciones, sin embargo, para que esto suceda debe existir un apoyo a nivel gerencial que permita unas rutinas de trabajo flexibles y que los modelos de gestión cambien sus enfoques tradicionales en función de permitir mayor autonomía en los puestos de trabajo (Castrogiovanni et al., 2011; Lepak et al., 2006; Schmelter et al., 2010).

A lo largo de las últimas cuatro décadas, el emprendimiento corporativo ha evolucionado para convertirse en una de las estrategias más efectivas para innovar en función de superar la competencia, y responder de manera más rápida a las exigencias de los mercados, desde el dominio del emprendimiento estratégico (Kuratko et al., 2015). Por consiguiente, se expone a continuación la evolución y los aportes que diferentes investigadores y académicos han realizado, para definir y entender esta tipología de emprendimiento.

Tabla 6– Evolución y aportes a la definición de emprendimiento corporativo

<i>Período</i>	<i>Autores más relevantes</i>	<i>Aportes al Emprendimiento Corporativo</i>
Década de los 70	Hill & Hlavacek, 1972)	Muchas grandes corporaciones están empleando el concepto de equipo de riesgo de la organización como un medio para producir y comercializar innovaciones de nuevos productos en un clima organizacional. Este concepto es singularmente diferente de las formas organizativas tradicionales.
Década de los 80	Miller & Friesen, 1982	Existen empresas emprendedoras y no emprendedoras. Para las empresas emprendedoras la innovación es un estado natural que se lleva a cabo audazmente a menos que haya pruebas claras de que los recursos se están desperdiciando en la búsqueda de la novedad.
	(Robert Burgelman, 1983)	El emprendimiento corporativo es impulsado por las iniciativas estratégicas autónomas de los individuos en los niveles operativos de la organización, pero los gerentes de nivel medio cumplen un papel clave en el proceso de elaboración de estrategias en las empresas diversificadas.
	Kanter, 1985	La innovación y el desarrollo de nuevos emprendimientos dentro de la empresa pueden originarse desde los más altos niveles administrativos como una decisión oficial, o pueden ser la creación espontánea de

		<p>personas de nivel medio que toman la iniciativa de resolver un problema de nuevas maneras. Además, se facilita el emprendimiento corporativo con puestos de trabajo ampliamente definidos, una estructura sencilla con unidades interconectadas, una cultura emprendedora y tres herramientas clave: información, soporte y recursos.</p>
	<p>Jennings & Lumpking, 1989</p>	<p>El emprendimiento corporativo es la extensión en la cual nuevos productos o nuevos mercados son desarrollados. Una organización es emprendedora si desarrolla más productos o mercados que el promedio de las otras empresas.</p>
<p>Década de los 90</p>	<p>Guth & Ginsberg, 1990a Kuratko et al., 1990</p>	<p>El emprendimiento corporativo contempla dos tipos de fenómenos y procesos que los rodean: el nacimiento de nuevos negocios dentro de las organizaciones existentes (Riesgo corporativo) y la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas clave sobre las que se construyen (Emprendimiento estratégico).</p>
	<p>Kuratko et al., 1990</p>	<p>Se hace referencia al emprendimiento corporativo como intraemprendimiento, el cual puede tomar una forma de incubación que es la creación de unidades semiautónomas dentro de la organización existente con el fin de detectar desarrollos innovadores internos y externos, evaluar y seleccionar nuevas oportunidades de negocio, e iniciar y fomentar nuevos proyectos. Es necesario la existencia</p>

		de unos factores ambientales para el fomento del emprendimiento corporativo: soporte de gestión para el intraemprendimiento, estructura organizacional y disponibilidad de recursos.
	Shaker & Zahra, 1991	El dinamismo ambiental y la heterogeneidad intensifican el emprendimiento corporativo; las estrategias orientadas al crecimiento se asocian con un mayor emprendimiento empresarial mientras que una estrategia de estabilidad no es propicia para el emprendimiento corporativo; los componentes de comunicación formal e integración de la estructura organizacional formal están positivamente relacionados con el emprendimiento corporativo; el aumento de la diferenciación y los controles extensivos ahogan el emprendimiento empresarial y los valores organizativos claramente definidos están positivamente asociados con el emprendimiento corporativo.
	Kuratko et al., 2007	La intensidad del emprendimiento corporativo depende de la postura organizacional y los antecedentes internos de emprendimiento que existan al momento de que los stakeholders muestren un interés específico. Si el empresario considera que sabe cómo puede crear valor para los grupos de interés externos o de la empresa, la iniciativa emprendedora corporativa tiene posibilidades de ser exitosa y en el proceso se construirá un capital relacional que mejore la reputación del

		negocio.
Año 2.000 en adelante	Bhardwaj et al., 2007 Goodale et al., 2011	<p>Para el emprendimiento corporativo son necesarios unos recursos competitivos que incluyen el soporte a la gestión y la propensión al riesgo; de aquí se pasa a los procesos competitivos que involucran generación de inteligencia, diseminación de inteligencia, discreción del trabajo, recompensas, límites flexibles organizacionales y disponibilidad de tiempo.</p> <p>Cuando estos recursos y procesos se combinan con atributos de control de operaciones que pueden facilitar, modificar o prevenir ciertos comportamientos e iniciativas innovadoras, tienen una influencia mucho más significativa en el desempeño de la innovación.</p>
	Rigtering & Weitzel, 2013 (Hayton & Kelley, 2006)	El emprendimiento corporativo afecta directamente el comportamiento innovador en el lugar de trabajo. La participación horizontal y el número de recursos afectan el nivel de comportamientos innovadores y la iniciativa personal dentro de una organización, pero no la toma de riesgos. El comportamiento de tomar riesgos por parte de los empleados no está relacionado con la participación en un proyecto de intraemprendimiento.
		El tamaño de la organización puede influir de

	<p>(Nason, McKelvie, & Lumpkin, 2015)</p> <p>Kuratko et al., 2015; Kuratko & Morris, 2018</p> <p>Mazzei, 2018.</p>	<p>manera positiva o negativa en los antecedentes, el proceso y los resultados del emprendimiento corporativo. Por ejemplo, las grandes empresas tienen más probabilidades de formalizar las estructuras e iniciativas de emprendimiento corporativo, razón por la cual el capital de riesgo corporativo puede ser útil para las actividades de las grandes empresas, mientras que es más probable que las pequeñas empresas tengan estrategias emergentes de emprendimiento corporativo que se llevan a cabo en base a proyectos.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

Se evidencia con base en la tabla anterior, que los primeros acercamientos al concepto de emprendimiento corporativo se formaron en la década de los años 70 y principios de la década de los 80. Aunque todavía no se tomara un nombre específico para este tipo de emprendimiento, se pueden identificar características importantes de los emprendimientos dentro de las organizaciones. En los años siguientes se empieza a consolidar el concepto de emprendimiento corporativo a partir de las definiciones y los elementos que hacen parte de este. Finalmente, los avances más actuales se enfocan en mejorar la noción de emprendimiento corporativo a partir de investigaciones y formulación de estrategias para su implementación, teniendo en cuenta que con esto se debe profundizar mucho más con respecto a sus efectos sobre la innovación organizacional (Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2015).

Por lo tanto, estudios empíricos como los de Borch et al. (2000) demostraron que el emprendimiento corporativo es un proceso organizacional en el que se *exploran* y *explotan* nuevas oportunidades de mercado, lo que incide en el diseño de nuevas estructuras de trabajo y diferentes formas de relacionarse con el medio. Posteriormente, Kuratko et al. (2004) apoyaron ese mismo planteamiento con un estudio en el que se concluyó que este tipo de emprendimiento es una estrategia de la alta dirección para la estructuración de un sistema de recompensas diferenciado y para la flexibilización de las

rutinas de trabajo, en función de *explorar* y *explotar* de manera simultánea, nuevas y mejores oportunidades para las empresas (Boon et al., 2018; Castrogiovanni et al., 2011; Lee et al., 2011; March, 2009; Schmelter et al., 2010).

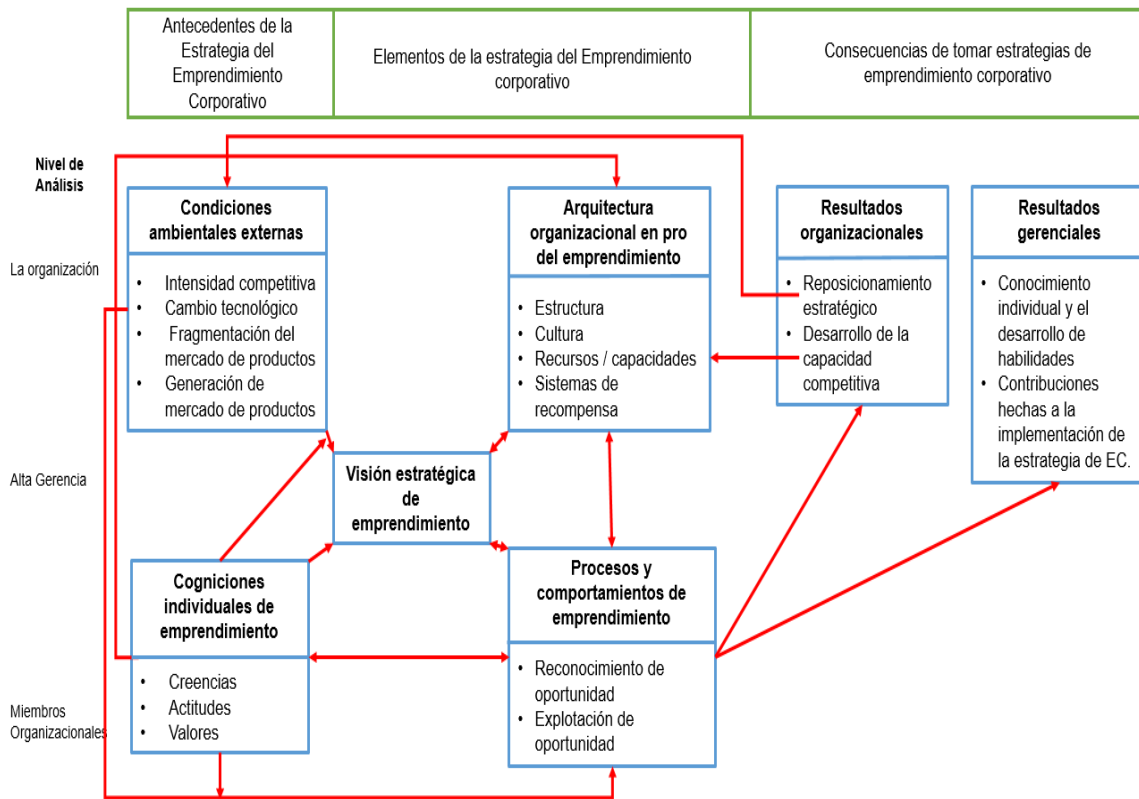
Por otra parte, un enfoque para el emprendimiento corporativo es el que se ha asociado con el término de orientación emprendedora, la cual explica los tres comportamientos que debe tener una organización para llevar a cabo un emprendimiento: capacidad de innovación, proactividad y asunción de riesgos (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996). Así mismo, se adicionan otros dos comportamientos: la autonomía y la agresividad competitiva; estas cinco dimensiones son útiles para distinguir los procesos empresariales clave, es decir, que exista una orientación emprendedora al interior de las organizaciones (Kuratko et al., 1990).

Cabe señalar también que el emprendimiento corporativo hace énfasis en la búsqueda de nuevas oportunidades mediante el desarrollo de productos, la creación de nuevos negocios y la renovación a nivel organizacional (innovación organizacional) (Camisón & Villar-López, 2014; Damanpour & Aravind, 2011; OECD & Eurostat, 2005), teniendo en cuenta que esta última hace referencia a la aplicación de nuevos modelos de administración y la aplicación de estructuras más flexibles que soporten la orientación emprendedora de los equipos de trabajo (Schmelter et al., 2010; Stevenson & Jarillo, 1990; Zhara, 1996). Este tipo de emprendimiento promueve en las organizaciones nuevos relacionamientos con su medio externo, lo que conlleva a que a nivel gerencial se tomen decisiones estratégicas que contribuyan al crecimiento empresarial (Naman & Slevin, 1993; OECD & Eurostat, 2005).

Ireland, Covin y Kuratko (2009) no se limitaron a explicar las dimensiones de comportamiento de la orientación emprendedora, sino que a partir de estas generaron un modelo estratégico de emprendimiento corporativo, el cual revela cómo esta tipología de emprendimiento se manifiesta al interior de una organización. Dicho modelo se apoya en las condiciones externas del ambiente y en las cogniciones individuales del intraemprendedor (Castrogiovanni et al., 2011; Mothe, Nguyen-thi, & Nguyen-van, 2015a; Schmelter et al., 2010), las cuales se enmarcan como un soporte para el emprendimiento corporativo. Así mismo, dentro del modelo se resaltan tres características fundamentales:

una visión estratégica empresarial; una arquitectura de negocio, en función del emprendimiento; y procesos y comportamientos empresariales que se muestran a través de la jerarquía en la empresa; para finalmente traer como consecuencia resultados organizacionales tales como, el desarrollo de la capacidad competitiva y el reposicionamiento estratégico, y resultados gerenciales como, el conocimiento individual y el desarrollo de habilidades, y contribuciones hechas a la implementación de la estrategia de emprendimiento corporativo (Kuratko, et al., 2003). En el siguiente esquema se ilustra el modelo integrado de la estrategia del emprendimiento corporativo.

Gráfico 4 - Modelo integrado de la estrategia de emprendimiento corporativo.

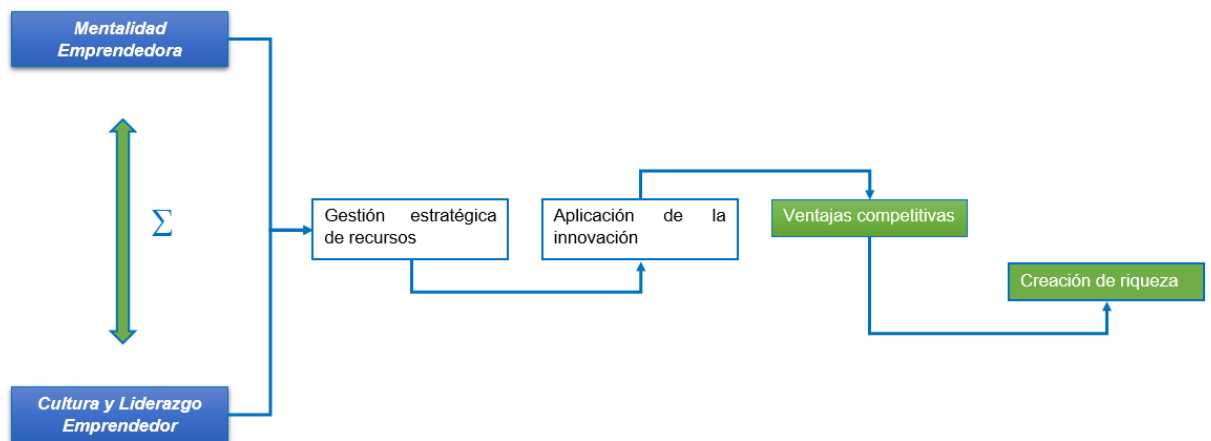


Fuente: Elaboración propia a partir de Ireland et al., 2009b; Kuratko, et al., 2003).

Así mismo, Ireland et al. (2003) explicaron que el emprendimiento corporativo se alinea con los procesos estratégicos de las organizaciones, teniendo en cuenta diferentes factores los cuales lo configuran como un elemento importante para el desarrollo de ventajas competitivas que contengan elementos diferenciadores sustentados en una

cultura y una visión emprendedora, conllevando a la generación de riqueza para los clientes y para las organizaciones; este planteamiento se evidencia en el siguiente modelo teórico.

Gráfico 5 – Factores del emprendimiento corporativo.



Fuente: Elaboración propia sustentada en Ireland et al. (2003).

Por otro lado, estudios más recientes identificaron que el emprendimiento corporativo posee dos dominios para su estudio y análisis (Morris et al., 2011; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2015); el primero hace referencia al concepto de riesgo corporativo (corporate venturing) y el segundo al concepto de emprendimiento estratégico (strategic entrepreneurship). En este sentido el riesgo corporativo lo definen como el conjunto de procesos de negocio que se dan al incluir o invertir en una empresa o proyecto ya existente, y pueden generarse de tres maneras: riesgo corporativo interno, riesgo corporativo cooperativo y riesgo corporativo externo. El segundo representa un elemento clave para el presente estudio doctoral; por tanto, Ketchen et al. (2008) definen el emprendimiento estratégico como la búsqueda de un desempeño superior a través de actividades simultáneas de exploración y explotación de oportunidades para dinamizar y fortalecer los procesos de innovación.(Kantur, 2016; Mazzei, 2018; Mazzei et al., 2016).

En este mismo sentido, y analizando la evolución del concepto de emprendimiento corporativo en el campo de la investigación, (Bierwerth et al., 2015; Kuratko et al., 2015; Kuratko & Morris, 2018), argumentan que los dominios de este tipo de emprendimiento continúan vigentes y necesitan ser más explorados en términos de sus efectos y relaciones con la empresa y su entorno. Así mismo, manifiestan la necesidad de continuar avanzando acerca de sus implicaciones sobre los procesos de gestión organizacionales y las arquitecturas de negocio como efectos positivos generados al aplicar este tipo de emprendimiento a nivel organizacional.

De igual manera, para Elia et al. (2016) y Tang et al., (2015), es importante que los estudios sobre emprendimiento corporativo estén relacionados con los contextos organizacionales, lo cual implica las estructuras de trabajo, la flexibilidad de los modelos de gestión y las innovaciones de tipo organizacional y su relación con los procesos emprendedores, lo cual evidencia una relación entre el emprendimiento corporativo desde la dimensión del emprendimiento estratégico y las innovaciones a nivel organizacional (Camisón & Villar-López, 2014).

Rensburg (2013) expone que el término emprendimiento corporativo puede confundirse con el emprendimiento estratégico a tal punto de parecer un pleonasma en el sentido de que el emprendimiento corporativo en sí mismo debe ser estratégico, no obstante para Ireland y Webb (2009), una mentalidad de emprendimiento estratégico es más comprensiva que una mentalidad de emprendimiento corporativo, donde la primera tiene fuertes enfoques tanto en la búsqueda de oportunidades, mientras que la segunda hace un mayor énfasis en la *exploración* y *explotación* de nuevas y mejores ventajas competitivas para las organizaciones, en función de afectar positivamente la innovación (Bedoya et al., 2017; Ireland et al., 2003; Kantur, 2016; Lin et al., 2013; Mazzei, 2018; Monsen, 2009; Villiers-scheepers, 2010).

2.2 Emprendimiento Estratégico

El emprendimiento estratégico ha sido definido según la literatura científica, como un dominio del emprendimiento corporativo, con el cual se ha obtenido la integración de las perspectivas y los elementos de la administración estratégica con las características fundamentales de la mentalidad empresarial corporativa; esto es, la competencia organizacional que tienen las empresas de explorar y explotar de manera simultánea nuevas y mejores oportunidades, en virtud de potenciar la innovación y sus beneficios para las compañías (Ireland et al., 2009a; Ireland et al., 2003; Kuratko & Audretsch, 2013).

Hitt et al. (2011) plantean que el emprendimiento estratégico es un concepto que mezcla el emprendimiento y la administración estratégica. Por tanto, sus implicaciones hacen referencia a la identificación de nuevas ideas para las organizaciones y la conservación de las ventajas competitivas para las mismas. Así mismo, Ireland y Webb (2007) indican que el emprendimiento estratégico es aquella extensión del emprendimiento corporativo, la cual busca establecer el equilibrio entre las competencias de exploración y explotación en las organizaciones.

En este sentido, la intención del emprendimiento estratégico es abordar el problema de la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio al mismo tiempo que se explotan las fortalezas actuales para crear valor para la empresa y sus grupos de interés (Villiers-scheepers, 2012). El campo del emprendimiento estratégico se está concentrando cada vez más en los procesos de movilización y orquestación de recursos en las organizaciones, ya que la forma en que deben combinarse para emprender no es tan fácil de entender y se requiere de procesos técnicos y comerciales experimentales para lograrlo (Bjørnskov & Foss, 2013).

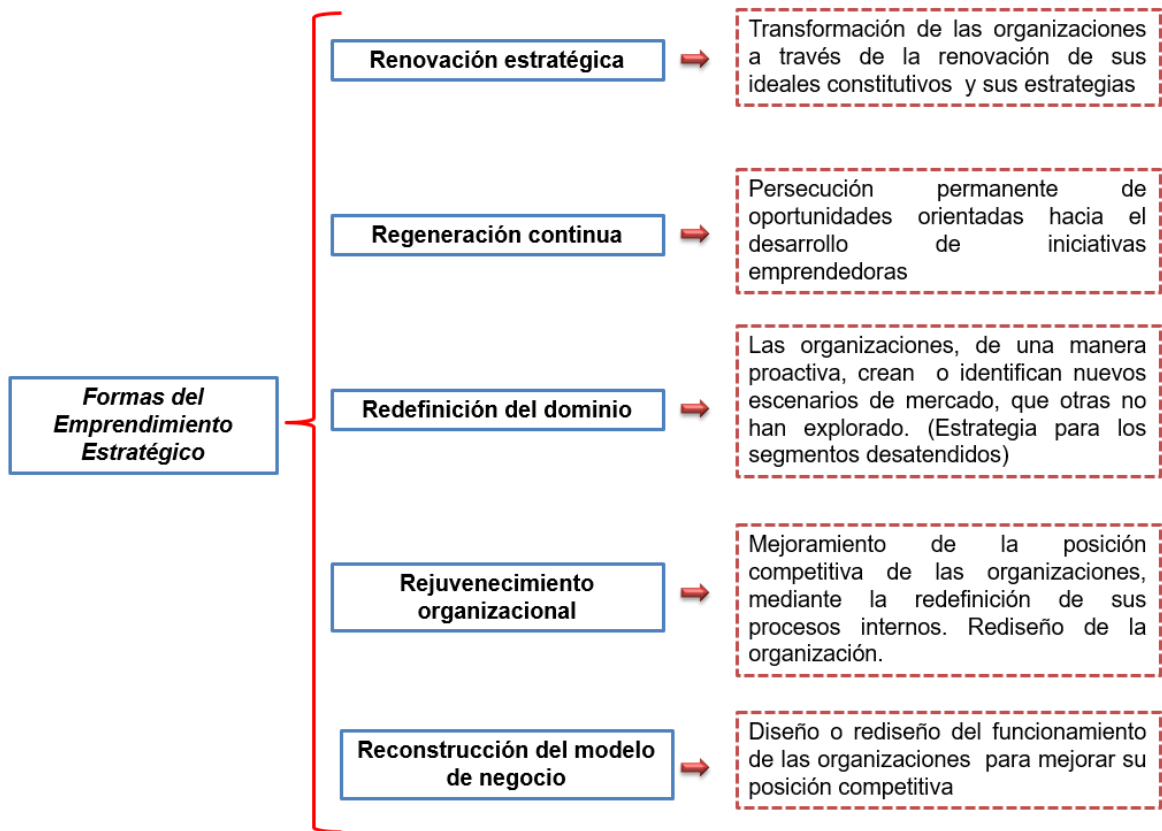
El emprendimiento estratégico, que se convierte en el punto focal de las iniciativas estratégicas de emprendimiento para aprovechar las oportunidades, además la gerencia busca lograr y mantener una posición competitiva y ventajosa para la empresa

potenciando la innovación, la cual es impulsada por dichas oportunidades (Kuratko & Audretsch, 2013).

Por su parte Kuratko & Audretsch (2009), definen el emprendimiento estratégico como la forma en que las organizaciones buscan el desarrollo de ventajas competitivas mediante la exploración de nuevas oportunidades, para ello se argumenta que se influye sobre la innovación cuando existe una renovación estratégica la cual transforma a las organizaciones, sus estructuras y procesos. Igualmente, Hitt et. al. (2011) advierten que el emprendimiento estratégico permite que las organizaciones apliquen sus conocimientos y capacidades para la exploración de oportunidades y la explotación de las ventajas competitivas, lo cual afecta de manera positiva la flexibilidad de las estructuras y procedimientos administrativos y de gestión.

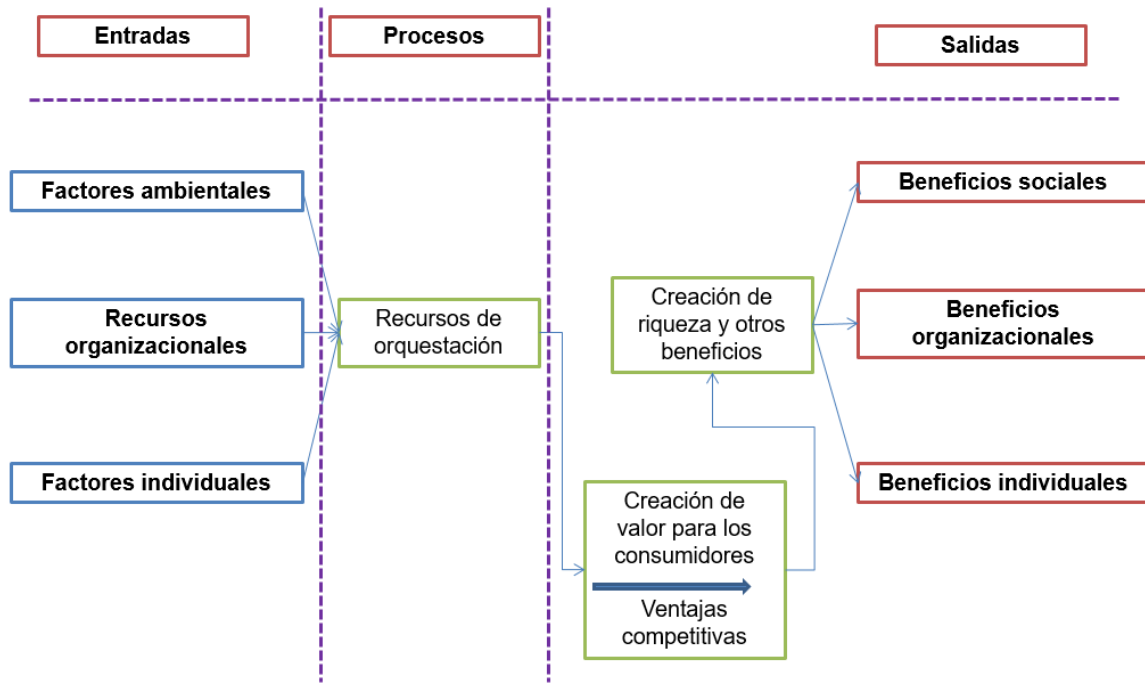
Por otro lado, es relevante mencionar que existen cinco formas en las que se puede manifestar el emprendimiento estratégico en una organización; estas son, la renovación estratégica, la regeneración continua, la redefinición del dominio, el rejuvenecimiento organizacional y la reconstrucción del modelo de negocio (Kuratko & Audretsch, 2009). Así mismo, Covin y Miles (1999) afirman que no es posible determinar los resultados que se van a obtener al llevar a cabo una de estas formas de emprendimiento, por lo tanto, tampoco es posible generar estrategias de emprendimiento esperando como resultado uno de estos procesos específicamente; sin embargo, cuando una de estas formas se da dentro de la empresa sí es posible clasificarla según sus características. La siguiente imagen expone la clasificación y la definición de estas formas de emprendimiento.

Gráfico 6 - Formas del Emprendimiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Kuratko y Audretsch (2009) y Covin y Miles (1999)

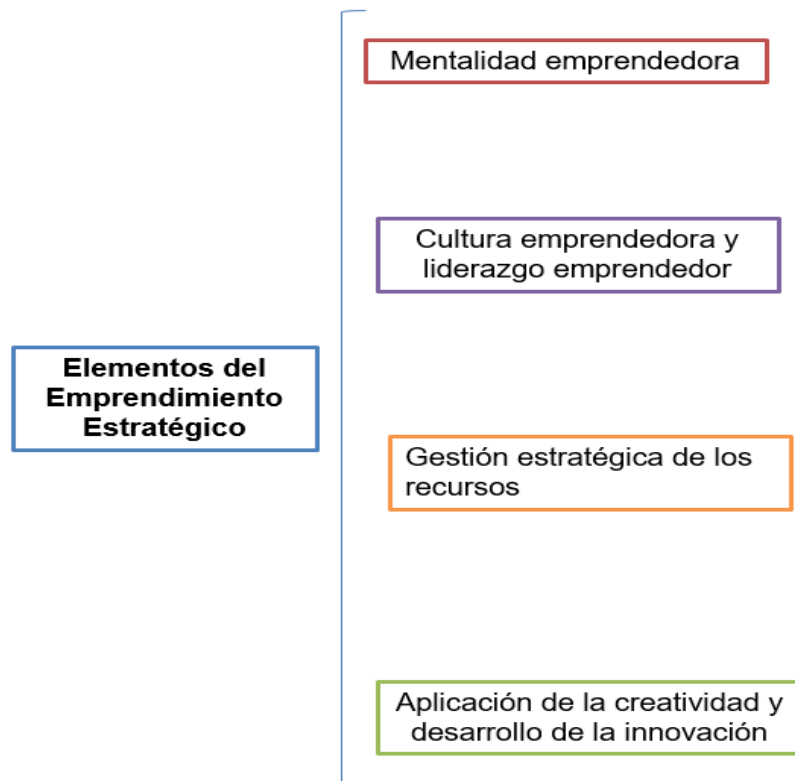
Por su parte, Hitt et al. (2011) desarrollan el “Modelo de entrada-proceso-salida del Emprendimiento Estratégico”, en donde se explica una primera dimensión de entrada de recursos y factores en diferentes niveles; luego la dimensión de proceso de orquestación de recursos en la que se relacionan acciones de la empresa para proteger y explotar los recursos actuales, y acciones emprendedoras para explorar simultáneamente nuevos recursos con potencial de valoración; por último, la dimensión de las salidas resultado de la articulación de las dimensiones anteriores.

Gráfico 7 - Modelo de entrada-proceso-salida del Emprendimiento Estratégico

Fuente: Elaboración propia a partir de Hitt et al. (2011).

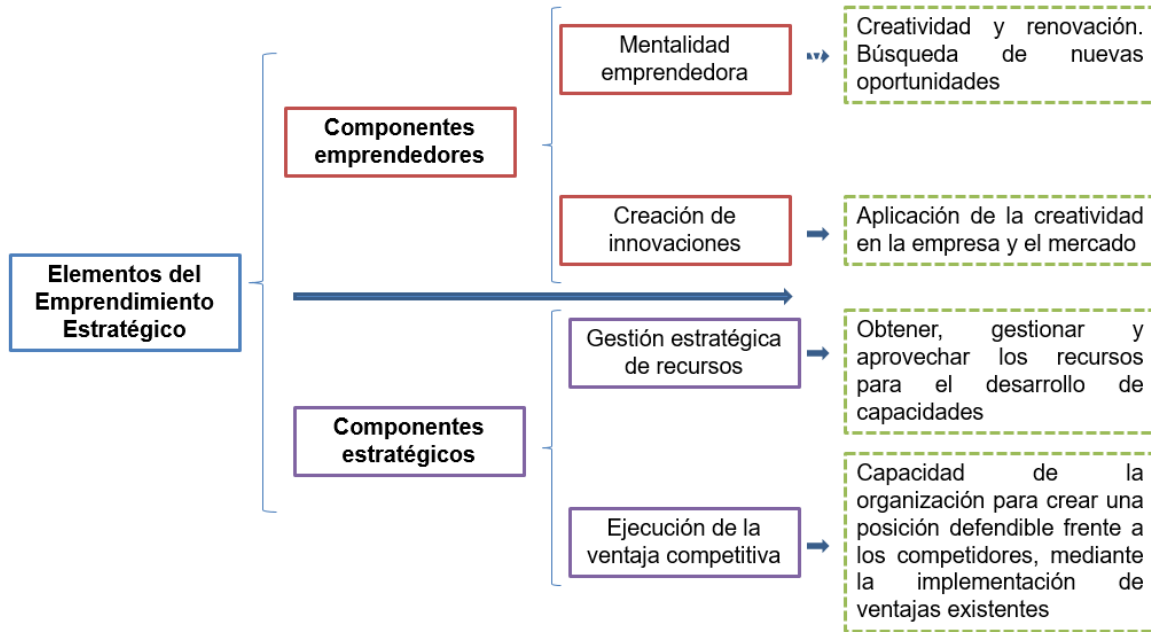
Así mismo, Ireland, et al. (2003) explican los elementos del emprendimiento estratégico los cuales hacen referencia en primera instancia a la mentalidad emprendedora, la cual está compuesta por actividades clave como el reconocimiento de las actividades emprendedoras, aprovechamiento de alertas de emprendimiento, ser lógicos con las opciones reales, y tener un marco de referencia de emprendimiento; segundo la cultura emprendedora y liderazgo emprendedor, que se caracterizan por múltiples expectativas, motivaciones e influencias positivas hacia los miembros de la empresa para facilitar los esfuerzos en el tercer elemento de este emprendimiento que es la gestión estratégica de los recursos; y finalmente, el cuarto elemento es la aplicación de la creatividad y desarrollo de la innovación, indispensables en el dinamismo de los mercados actuales.

Gráfico 8 - Elementos del Emprendimiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de (Ireland, et al., 2003).

Por su parte, Kyrgidou y Petridou (2013) exponen los elementos del emprendimiento estratégico desde un enfoque del emprendimiento y la estrategia, teniendo en cuenta que el desarrollo de ventajas competitivas y que la generación de valor es el fin último para este tipo de emprendimiento y se logra a partir de la búsqueda de nuevas oportunidades y la gestión estratégica de recursos. La imagen siguiente muestra los componentes del emprendimiento estratégico desde las dimensiones del emprendimiento y la estrategia.

Gráfico 9 - Elementos del Emprendimiento Estratégico Según Kyrgidou y Petridou

Fuente: Elaboración propia a partir de Kyrgidou y Petridou (2013).

Ahora bien, el emprendimiento estratégico nace desde dos ámbitos: el del espíritu empresarial al explorar las posibles oportunidades y el de la gestión estratégica al explotar las ventajas competitivas actuales; se aborda un doble desafío por parte de las empresas líderes en el que pueden desarrollar ventajas competitivas futuras como herramienta para lograr la creación de valor (Hitt et al., 2011). Dirigir estos procesos de exploración y explotación es importante; por ejemplo, la explotación por sí sola no es suficiente para la supervivencia de la empresa a largo plazo; sin la búsqueda de nuevas oportunidades no se garantiza que la organización se mantenga activa en un mercado a medida que cambian los entornos externos mientras esta permanece estática (Sanjay, Goel & Jones III, 2016; Kantur, 2016).

En adición a lo anterior, Kantur (2016) y Mihalache et al. (2014), basados en estudios empíricos, identificaron que el emprendimiento estratégico promueve el balance entre las competencias de exploración y explotación, mediante estilos de liderazgo sustentados en la confianza con los cuales se definen estructuras empresariales orientadas hacia el cambio y hacia la flexibilidad en los procesos de negocio.

Sin embargo, para autores como He y Wong (2004) y March (1991), coexiste una contradicción entre la exploración y la explotación; por una parte, porque adaptarse al medio puede fomentar una inercia estructural y reducir la capacidad de las organizaciones de adaptarse a cambios en ambientes futuros y en nuevas oportunidades; y por otra parte, dedicarse a nuevas oportunidades reduce la velocidad a la que se mejoran y perfeccionan las competencias existentes. Es por esto que es necesario abordar las definiciones de estos dos procesos para luego entender, según Benner y Tushman, (2003) la importancia que tiene hacer un balance entre las potencialidades de estas dos actividades tan dificultosas para las organizaciones.

En este sentido, la exploración representa acciones emprendedoras en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que están por fuera del alcance de la estrategia organizacional actual (Sirén et al., 2012). Estas acciones pretenden reorientar las competencias y las estrategias organizacionales hacia nuevas oportunidades que permitan salir del esquema de optimización de los recursos ya existentes por el descubrimiento de nuevas relaciones entre recursos, medios y fines (Shane & Venkataraman, 2000; Goel & Jones, 2016). Para Kyrgidou y Petridou (2011) es importante que las empresas tengan los valores de flexibilidad y renovación como base para el descubrimiento y experimentación dentro del proceso de exploración.

Por su parte, Lumpkin y Dess (1996) y Sirén et al. (2012) argumentan que la competencia de explotación tiene como fin utilizar la ventaja competitiva de la empresa administrando eficientemente los recursos y las capacidades existentes para mejorar el diseño de productos, prestación de servicios y relaciones con los clientes que se tienen actualmente. Desde otro punto de vista, las actividades de explotación primero buscan mejorar los procesos que se llevan a cabo en la empresa para luego lograr la eficiencia como ventaja competitiva (Rodríguez, 2013); en este mismo sentido, las actividades de la explotación no pueden centrarse solo en la obtención de eficiencia sino también en la mejora de la calidad, las tecnologías y habilidades, el fomento del aprendizaje y la administración del conocimiento tácito (Ireland et al., 2003; Goel & Jones III, 2016).

Por consiguiente, la tabla siguiente relaciona las características de la exploración y la explotación de acuerdo con el ámbito organizacional, estructural y cultural de la empresa,

según el trabajo investigativo desarrollado por Ireland y Webb (2009); estos autores afirman que los procesos de exploración y explotación se basan en un limitado inventario de recursos de una empresa, y debido a esto, los intentos de equilibrar la exploración y la explotación generan tensión al querer invertir en los medios para aprovechar las fuentes actuales de ventaja competitiva, y al mismo tiempo invertir en los medios para desarrollar futuras fuentes de nuevas y mejores ventajas competitivas.

Tabla 7- Atributos de la Exploración y la Explotación

	<i>Exploración</i>	<i>Explotación</i>
Operacional	Se llevan a cabo actividades de la empresa para absorber e integrar eficientemente diversos y amplios conocimientos.	Las actividades de la empresa se centran en la profundidad de los conocimientos y en medios eficientes a través de los cuales se aprovecha este conocimiento en el mercado.
Estructural	Permite la flexibilidad y la autonomía; facilita las jerarquías descentralizadas y la disposición de rutinas y directrices semi-normalizadas/semi-formalizadas.	El enfoque y la velocidad se facilitan con jerarquías centralizadas y niveles relativamente más altos de estandarización y formalización.
Cultural	La aceptación de la necesidad de experimentar, la voluntad de absorber el riesgo y la incertidumbre, y la motivación para pasar por alto el fracaso fomentan la búsqueda de innovaciones radicales.	Necesidad de certidumbre, objetivos a corto plazo y compromiso para centrarse en impulsar innovaciones incrementales y acciones basadas en el mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ireland y Webb, (2009).

Finalmente, y a manera de conclusión teórica y conceptual, diversos autores conceptualizan el emprendimiento estratégico como la mixtura entre el pensamiento emprendedor y la administración estratégica (Ireland & Webb, 2007; Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001; Ireland, et al., 2003; Kantur, 2016; Kyrgidou & Hughes, 2010; Kyrgidou & Petridou, 2011; Mazzei, 2018); esto con la intención de mantener un balance entre la competencia de exploración y la competencia de explotación al interior de las organizaciones, con lo cual se pretende generar nuevas y mejores ventajas competitivas en función de la perdurabilidad de los negocios. En este mismo sentido, Ireland et al. (2009a) y Ketchen et al. (2007) indican que el emprendimiento estratégico se encuentra determinado por el balance estratégico entre la búsqueda constante de nuevas oportunidades (exploración), y la búsqueda permanente de resultados y ventajas competitivas de nivel superior (explotación), lo que implica una adecuada utilización de

los recursos y capacidades de la organización en función de potenciar los resultados de innovación; esto es, la renovación permanente y sistémica de las estrategias de negocio sustentadas en una mentalidad emprendedora la cual impulse y motive la capacidad de innovación en los emprendedores corporativos (Castrogiovanni et al., 2011; Hayton, 2005; Kuratko et al., 2015).

2.3 Prácticas de Gestión Humana Orientadas hacia la Generación de Oportunidades de Contribución.

En un entorno económico de cambios acelerados y radicales, caracterizado por fenómenos como la globalización, la transferencia tecnológica, la escasez de regularización en los mercados, las mutaciones en los intereses de clientes e inversores y la creciente competencia sobre los mercados y los productos (Corbett et al., 2013; Kuratko & Audretsch, 2009), el emprendimiento corporativo adquiere relevancia para las compañías, dado que es un camino imprescindible para estimular la innovación, revitalizar la estrategia, incrementar la competitividad y generar nuevo y mejor conocimiento con el propósito de crear capacidades para entrar en nuevos mercados, y alcanzar un mayor valor agregado para la empresa y sus clientes (Mazzei, 2018; Zahra, 2015; Zhang et al., 2016).

En este sentido, en las organizaciones el quehacer del individuo está influenciado por las prácticas de gestión humana (Huselid & Becker, 2011; Wright, Dunford, & Snell, 2001), no obstante, la literatura científica que ha explorado la relación entre gestión humana y emprendimiento corporativo es escasa (Montoro-Sánchez & Ribeiro-Soriano, 2011), encontrándose un número limitado de estudios que demuestran la incidencia positiva de las prácticas de gestión humana sobre este tipo de emprendimiento (Kaya, 2007; Urbano, Toledano, & Ribeiro-Soriano, 2011).

En adición a lo anterior, los pocos estudios que analizan la relación entre gestión humana y emprendimiento corporativo no precisan unas prácticas en referencia a la primera variable que sirvan como eje del desarrollo del emprendimiento corporativo, como tampoco utilizan un sistema o modelo de prácticas reconocido en la literatura y validado empíricamente (Castrogiovanni et al., 2011; Kaya, 2007; Özdemirci & Kartaltepe, 2014; Tang et al., 2015; Urbano et al., 2011).

Con base en lo anterior, y en el marco de la presente tesis doctoral, las prácticas de gestión humana se analizan a partir del modelo habilidad-motivación-oportunidad (“AMO” por sus siglas en inglés: ability-motivation-opportunity) planteado por (Lepak et al., 2006). Este modelo asume que el desempeño de las personas está en función de tres extensiones fundamentales: habilidad, motivación y oportunidad de contribución por parte del empleado (Jiang, Hu, et al., 2012).

El modelo “AMO” recoge aportes conceptuales de diversos sistemas de gestión humana reconocidos en la literatura, como son los Sistemas de Gestión Humana orientados hacia el Control (Arthur, 1992, 1994); los Sistemas de Gestión Humana enfocados en la generación de compromiso (Arthur, 1992, 1994); los Sistemas de Gestión Humana enfocados en la participación de los empleados (MacDuffie, 1995; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005), entre otros.

El modelo propone tres grupos de prácticas; en primer lugar, aquellas enfocadas en mejorar habilidades, las cuales están diseñadas para asegurar que los empleados tengan los conocimientos y capacidades que exigen sus cargos; estas prácticas incluyen reclutamiento, selección rigurosa y formación intensiva. En segundo lugar, las que generan, mantienen y mejoran la motivación; estas prácticas incluyen administración del desempeño, compensación competitiva, incentivos y recompensas, beneficios, promoción, plan de carrera y seguridad de conservar el empleo. En tercer lugar, se encuentran las prácticas orientadas a generar oportunidades de contribución, las cuales se diseñan con el propósito que los empleados exploten al máximo sus habilidades y motivación con el objetivo que alcancen los objetivos organizacionales; en esta perspectiva son usadas prácticas como diseño flexible de cargos, equipos de trabajo, participación de los empleados, y compartir información con éstos.

Se acoge este modelo por tres razones, en primer lugar por cuanto su conceptualización tiene la propiedad de adaptarse según sea el objetivo del sistema de gestión humana, en segundo lugar porque integra los aportes de diversos sistemas de gestión humana planteados en la literatura y ha sido utilizado y validado en diferentes estudios empíricos (Jiang, Hu, et al., 2012), y finalmente porque en su estructura se hace posible identificar

las prácticas que inciden directamente en el emprendimiento corporativo (Boon et al., 2018).

La necesidad de estas prácticas en el marco del emprendimiento corporativo, se deriva del argumento que inclusive cuando los empleados son competentes para desarrollar su trabajo y están motivados hacia los objetivos organizacionales, las empresas para que éstos apliquen al máximo sus conocimientos y habilidades, deben ofrecerles oportunidades que suelen encontrarse en la forma de estructurar el trabajo, la participación que tienen en los procesos de toma de decisiones, el trabajo en equipo y el intercambio de información (Batt, 2002; Lepak et al., 2006). Por estas razones, el modelo que integra las prácticas de gestión humana y emprendimiento corporativo que más adelante se plantea, se basa en las prácticas orientadas a generar oportunidades de contribución definidas dentro del modelo AMO. Estas se analizarán a continuación.

2.3.1 Diseño flexible de cargos.

El diseño flexible de cargos es una práctica de gestión humana orientada a la adaptación permanente de los cargos de tal manera que se puedan satisfacer nuevas necesidades, preferencias y competencias de los empleados y a la vez responder a nuevas exigencias organizacionales. Esto supone la posibilidad de alineación entre los objetivos del empleado y los objetivos organizacionales, como medio para lograr un desempeño organizacional superior, sustentado en el mejoramiento de la calidad de la vida laboral de los empleados (Pandey & Sharma, 2011) y en el diseño de un sistema de trabajo que no limite su potencial de acción y contribución.

Por lo tanto, cuando un cargo se diseña de manera flexible, son evidentes la libertad de elección y las oportunidades que tienen los empleados para dirigirse a sí mismos. En esencia, tales condiciones generan la capacidad para potenciar la motivación intrínseca de las personas cuando desarrollan con autonomía sus tareas y actividades (Deci & Ryan, 1985).

En este orden de ideas, mediante el diseño flexible de cargos se busca incentivar y estimular a los empleados para que busquen mayores retos dentro su trabajo. (Ryan & Deci, 2000). Por ende, el diseño flexible de cargos encaja perfectamente en organizaciones que se involucran continuamente en procesos de experimentación y creatividad para definir, redefinir y desarrollar productos y mercados nuevos (Huselid & Becker, 2011).

2.3.2 Equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo se definen como un conjunto interdependiente de individuos, que comparten responsabilidades en referencia a resultados específicos que la organización desea alcanzar (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990); es una forma más efectiva de realizar las tareas y alcanzar los objetivos, por cuanto se combinan el esfuerzo que los miembros del equipo colectivamente invierten para llevar a cabo una tarea, la cantidad de conocimientos y competencias que los miembros aportan a la tarea y el uso de estrategias apropiadas para lograr los objetivos organizacionales con base en este sistema de trabajo (Hackman, 1987).

Los equipos de trabajo crean un ambiente donde las personas pueden identificar y resolver problemas por sí mismos (Reich, 1987). Paralelamente, cuando los individuos valoran el hecho de ser parte de un grupo, encuentran retribución en la posibilidad de trabajar colaborativamente, lo que significa que se produce mayor motivación y satisfacción en el trabajo (Aronson, Dominick, & Wang, 2014; Banker, Field, Schroeder, Sinha, & Schroeder, 1996).

2.3.3 Participación de los empleados.

La participación de los empleados es el ejercicio de la potestad que les ha entregado el empleador para influenciar la forma en que su trabajo es organizado y llevado a cabo (Fenton-O'Creevy, 2001). Según el modelo de Lawler sobre participación de los empleados (McMahan et al., 1998; Riordan et al., 2005), dicha libertad se caracteriza por

un ambiente de trabajo en donde conviven cuatro condiciones fundamentales: los empleados tienen el poder de tomar decisiones (se toman decisiones de manera participativa); la información es compartida a través de la organización; los empleados reciben la formación necesaria y tienen los conocimientos para desarrollar su trabajo; y los empleados tienen incentivos por participar en la toma de decisiones, compartir información y formarse para influir positivamente en la organización.

En estas condiciones se busca aprovechar al máximo las competencias y habilidades de los empleados, fomentar el compromiso con el desempeño superior de la organización, comprometerlos con la satisfacción del cliente y mejorar la toma de decisiones (Lawler III, 1994; Pfeffer, 1995). La participación de los empleados, explica cómo una organización puede mejorar su desempeño a través de cultivar el interés y dedicación de estos (Hanna et al., 2000).

2.3.4 Compartir información.

Esta práctica se desarrolla cuando los empleados perciben que la información y los conocimientos de la organización, los objetivos y los planes son compartidos con ellos (Mesmer-Magnus & Dechurch, 2009; Riordan et al., 2005). Como práctica es un aspecto clave en las organizaciones, dado que, si los empleados tienen acceso a información crítica, pueden tomar mejores decisiones y comprender explícitamente cómo deben contribuir al logro del éxito organizacional (Vlachos, 2009).

Una fuente de ventaja competitiva se encuentra en difundir a través de toda la organización la información única y específica sobre los clientes, la competencia, los productos y los procesos que poseen los empleados (Pfeffer, 1995). Por lo tanto, la habilidad de las organizaciones para adaptarse a nuevas oportunidades y capitalizarlas, depende de su capacidad para compartir información y hacer a todos los empleados partícipes de un sistema general de búsqueda de mejoras en producto y proceso (Yousef Noaman & Fouad, 2014). Así mismo, para el empleado, el hecho que se comparta información tiene un efecto motivacional, debido a que se evita la frustración que se

produce cuando enfrenta una tarea o actividad con la confusión que causa la desinformación (Pasmore & Fagans, 1992).

En conclusión, lo planteado anteriormente significa que el diseño flexible de cargos, los equipos de trabajo, la participación de los empleados y el compartir información, caracterizadas por (Lepak et al., 2006) como *prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución*, son fundamentales para desarrollar el emprendimiento dentro de las organizaciones. Esto es consistente con la literatura, puesto que diversos autores señalan que el emprendimiento corporativo se potencia por medio de este tipo de prácticas de gestión humana (Castrogiovanni et al., 2011; Lee et al., 2011; Schmelter et al., 2010; Slocum et al., 2014; Urbano et al., 2011; Boon et al., 2018).

En la práctica, lo precedente implica que, en la aceleración de la orientación emprendedora de empresas ya constituidas, las decisiones que se toman en materia de gestión humana son trascendentales. Específicamente, éstas requieren orientarse a la implementación adecuada de *prácticas de gestión humana orientadas a generar oportunidades de contribución*. Por ende, las organizaciones que pretenden fortalecer el emprendimiento corporativo, deben darle importancia a la inversión en gestión humana (Kaya, 2007), haciendo un énfasis especial en las prácticas que generan oportunidades de contribución según el modelo de (Lepak et al., 2006). Pese a lo anterior, el esfuerzo sobre prácticas que mejoran las habilidades y la motivación debe mantenerse, dado que los resultados que éstas generan son capitalizados a través de las prácticas orientadas a la generación de oportunidades de contribución, las cuales fortalecen las relaciones que se establecen entre el emprendimiento corporativo, desde el dominio del emprendimiento estratégico, y los resultados de innovación en las organizaciones (Boon et al., 2018; Jiang, Hu, et al., 2012; Wu et al., 2018).

2.4 Innovación: Innovación Organizacional.

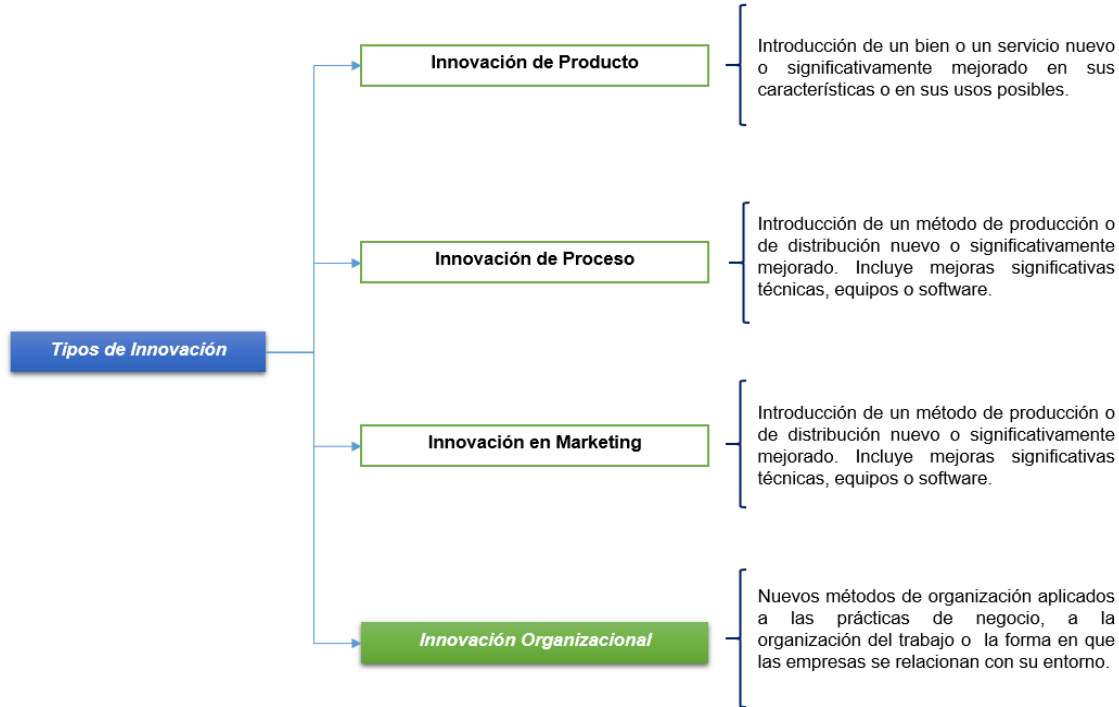
La innovación es definida por el Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2005), como la utilización de conocimientos para la creación de nuevos productos o procesos

organizacionales, con el propósito de alcanzar el éxito empresarial en un mercado determinado y competitivo. Así mismo, (Damanpour & Aravind, 2011; Damanpour, 1991), Indican que la innovación se define como la concepción y aplicación de nuevas ideas para el desarrollo de productos, la identificación de diferentes mercados, la definición de estructuras organizacionales y la identificación de nuevos procesos y sistemas de gestión.

Para diversos autores (Bau & Wagner, 2015; Birkinshaw et al., 2008; Camisón & Villar López, 2010; Christofi et al., 2015; Kollmann & Stöckmann, 2012; Raisch et al., 2009; Ribeiro-Soriano & Huarng, 2013; Saeb-Jarrar & Smith, 2013), la innovación se convierte en un pilar que sustenta el desempeño de las organizaciones, al introducir nuevas ideas y proyectos para el desarrollo de productos, mercados o modelos de negocio. Para esto existen innovaciones radicales con las cuales las organizaciones implementan un nuevo conocimiento, puesto que se respaldan en el desarrollo e implementación de nuevos productos y procesos, representando cambios fundamentales a nivel empresarial. Por otro lado, se encuentran las innovaciones incrementales, cuyo propósito fundamental es el de realizar pequeños cambios y adaptaciones a los productos, servicios y procesos existentes (Mol & Birkinshaw, 2009).

Por su parte, Gault (2018) y Kahn (2018) indican que la innovación es un proceso estratégico para las organizaciones, el cual tiene como propósitos específicos el descubrimiento de nuevas oportunidades, el diseño y desarrollo de productos, servicios o la implementación de nuevos modelos de negocio y, la generación y entrega de valor para los grupos de interés en función de mejorar la posición competitiva a nivel empresarial; sin embargo, para llegar a esto la organización debe desplegar momentos emprendedores los cuales logren movilizar los resultados en términos de innovación (Hornsby et al., 2012; Kuratko et al., 2014).

Para complementar lo expuesto, es importante manifestar que la innovación se desagrega en diferentes tipologías, las cuales impactan de manera significativa y desde perspectivas disímiles los resultados en las organizaciones. Para esto, el Manual de Oslo las ha definido y caracterizado de acuerdo con su propósito a nivel empresarial. Dicha clasificación se expone a continuación (OECD & Eurostat, 2005).

Gráfico 10 – Tipos de innovación

Fuente: Elaboración propia sustentada en el Manual der Oslo (OECD & Eurostat, 2005).

Después de contextualizar de manera general, algunos aspectos teóricos relacionados con la innovación, es importante reiterar que el propósito fundamental de esta tesis doctoral, es estudiar el efecto que tiene el emprendimiento corporativo, desde el dominio del emprendimiento estratégico, sobre la innovación organizacional, lo cual ha sido sustentado desde el vacío del conocimiento científico discutido en el capítulo uno, según los planteamientos de diversos actores (Bedoya et al., 2017; Castrogiovanni et al., 2011; Damanpour, 1996; Damanpour & Aravind, 2011; Hayton & Kelley, 2006; Jiang et al., 2012; Kantis & Drucaroff, 2009; Kantur, 2016; Karatepe, 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2014, 2015; Kuratko & Morris, 2018; Lee et al., 2011; Lepak et al., 2006; Lin et al., 2013; Mazzei, 2018; Mazzei et al., 2016; OECD & Eurostat, 2005; Patel et al., 2013; Shepherd et al., 2013; Tang, Wei, Snape, & Ng, 2015; Úbeda-García et al., 2017; Turró et al., 2014; Bierwerth et al., 2015; Kyrgidou & Petridou, 2011; Trujillo & Guzmán, 2008; Camisón & Villar-López, 2014; Camisón & Villar-lópez, 2010; Boon et al., 2018). Por tanto, se realizará una aproximación conceptual a dicha tipología de

innovación, entendiendo que el emprendimiento corporativo promueve resultados en materia de innovación organizacional para la generación de nuevas ventajas competitivas (Covin & Miles, 1999; Herbert & Brazeal, 2014).

En este sentido, Damanpour y Aravind (2011) y Mothe et al. (2015) indican que las primeras investigaciones que se hicieron en el campo de la innovación organizacional estaban limitadas a los avances tecnológicos logrados a través de las actividades de investigación y desarrollo (I+D) dentro de las empresas, ahora se entiende que este tipo de innovación se expande también a la implementación de nuevos métodos en diferentes contextos organizacionales, lo que implica una comprensión más sistémica y holística de esta tipología de innovación (Kauppila, 2010).

Así, para, la innovación de tipo organizacional consiste en aplicación de nuevos conceptos organizativos para cambiar y renovar las diferentes prácticas de gestión, en función de generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones (Abdul, Amat, & Ismail, 2012; Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008). Por otro lado, para (Armbruster, Kirner, & Lay, 2007), los avances en la literatura sobre innovación organizacional han sido escasos y dispersos, por lo que existen diferentes definiciones para este término. En este contexto, el estudio realizado por (Camisón & Villar-López, 2014) sintetiza algunos acercamientos al concepto de innovación organizacional desde los años 60 hasta la fecha, los cual se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 8 – Evolución del concepto de innovación organizacional.

<i>Período</i>	<i>Autores</i>	<i>Concepto</i>	<i>Definición</i>
Década de los 60's	(Knight, 1967).	Innovación organizacional estructural	Introducción de nuevos trabajos, relaciones de autoridad, sistemas de comunicación o recompensas formales dentro de la organización.
Década de los 70's	(Rowe & Boise, 1974).	Innovación organizacional	La correcta utilización de nuevos procesos programas o productos dentro de una organización como resultado de la decisión de la misma en su totalidad.

Década de los 80's	(Kimberly & Evanisko, 1981).	Innovación administrativa	La adopción del tratamiento electrónico de datos para una variedad de información interna de almacenamiento, recuperación y fines analíticos indirectamente relacionados con la actividad laboral básica del hospital y más inmediatamente relacionados con su gestión.
	(Damanpour & Evan, 1984).	Innovación administrativa	Innovaciones introducidas en la estructura organizativa, en procesos administrativos y/o recursos humanos.
	(Damanpour, Szabat, & Evan, 1989).	Innovación administrativa	Innovaciones en el componente administrativo a partir de la introducción de cambios en la estructura social de una organización
Década de los 90's	(Damanpour, 1991, 1996).	Innovación organizacional	Proceso que incluye la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos para cambiar la empresa
	(Hwang, 2004).	Innovación gerencial	Diseño de una estructura y procesos organizativos apropiados, y un sistema de recursos humanos
	(OECD & Eurostat, 2005), Manual de Oslo.	Innovación organizacional	Implementación de nuevos métodos organizacionales como cambios en las prácticas de negocio, en la disposición del lugar de trabajo o en las relaciones externas de la empresa
	(Hamel, 2006).	Gestión de la innovación	la transición de los principios tradicionales de administración y los procesos y prácticas habituales hacia la reinención de nuevas y mejores formas de gestión de la empresa que son fuentes de ventaja competitiva
	(Armbruster et al., 2007).	Innovación organizacional	Se sustenta en innovaciones organizativas estructurales e innovaciones organizativas de procedimiento, que se dan a partir de la implementación de nuevos conceptos y prácticas de gestión en el trabajo.

Año 2000 en adelante	(Birkinshaw, Hamel, Mol, & Mol, 2008).	Gestión de la innovación.	La invención y la implementación de una práctica, proceso, estructura o técnica de gestión que es nueva para el estado de la técnica y está destinada a promover objetivos organizativos.
	(Mol & Birkinshaw, 2009).	Innovación organizacional	Introducción de nuevas prácticas de gestión para la empresa y destinadas a mejorar el rendimiento.
	(Giuliana Battisti & Stoneman, 2010).	Innovación organizacional	Nuevas prácticas de gestión, nueva organización, nuevos conceptos de marketing y nuevas estrategias corporativas.
	(Damanpour & Aravind, 2011).	Innovación gerencial	Nuevos enfoques en el conocimiento para realizar funciones de gestión y nuevos procesos que generan cambios en la estrategia y la estructura, en los procesos de gestión y en los sistemas administrativos.
	(Camisón & Villar-López, 2014; Cozzarin, Kim, Koo, et al., 2016; Mothe et al., 2015a).	Innovación organizacional	Existen dos enfoques en la literatura: el primero trata la innovación organizacional como un modificador directo o un prerrequisito para el desarrollo de innovaciones tecnológicas, mediante el cambio en las estructuras de negocio, la flexibilización de las rutinas de trabajo y la modificación de las estrategias de relacionamiento con sus grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia sustentada en: (Camisón & Villar-López, 2014) y complementada por: Armbruster et al. (2008, 2007); Battisti y Stoneman (2010); Cozzarin et al. (2016); Damanpour (1991, 1996); Damanpour y Evan (1984); Damanpour et al. (1989); Hamel (2006); Hwang (2004); Kimberly y Evanisko (1981); Knight (1967); Mothe et al. (2015b); OECD y Eurostat (2005).

Se puede concluir de la tabla anterior, que el concepto de innovación organizacional no obedece a un reciente desarrollo teórico en el campo de las ciencias de la empresa, puesto que desde los años 60 se han realizado estudios relacionados con esta tipología de innovación, los cuales han puesto en escena tendencias conceptuales para su definición, haciendo referencia a los cambios en la estructura organizativa, los cambios

en la forma en que la empresa se relaciona con el medio, los cambios en los modelos de gestión y los cambios en como las organizaciones gestionan el conocimiento; todo esto con el propósito de fortalecer sus ventajas competitivas (Camisón & Villar-López, 2014; Cozzarin et al., 2016).

Por su parte, (Abdul et al., 2012) explican que la innovación organizativa desarrolla canales de comunicación, que facilitan la dispersión de las ideas dentro de la empresa y aumenta la posibilidad de que se propague el conocimiento informal; la formación organizacional continua, que desarrolla conocimientos y habilidades, con el fin de mantener y mejorar el nivel competitivo de la empresa; las actividades de investigación y un sistema de recompensas con el fin de que los empleados se sientan motivados para el desarrollo de ideas innovadoras.

Finalmente, estudios empíricos recientes han demostrado que la innovación organizacional es un proceso sistémico en donde la gestión del conocimiento, el compartir información y la flexibilidad en la toma de decisiones a nivel gerencial, se convierten en factores fundamentales para aplicar nuevos métodos de gestión, para la generación de cambios en la estrategia de negocio y en los procesos administrativos (Damanpour et al., 2018; Hervas-Oliver et al., 2016; Simao & Franco, 2018).

3. Capítulo 3 - Sistema de Hipótesis y de Relaciones Conceptuales: Aporte Teórico al Vacío del Conocimiento

3.1 El emprendimiento corporativo y su relación con la innovación organizacional.

El emprendimiento corporativo, como campo en continuo desarrollo de las ciencias empresariales, ha despertado interés en los académicos y en el sector empresarial, debido a que, empíricamente, se ha probado que es un factor que fomenta y revitaliza la innovación organizacional (Kuratko & Audretsch, 2013). Por tanto, la relevancia de este tipo de emprendimiento, al interior de la empresa, se sustenta en la influencia positiva que tiene sobre la renovación continua de la estrategia empresarial (Sharma & Chrisman, 1999). Esto señala que el emprendimiento corporativo incide en las dinámicas administrativas y de gestión en función del cambio de las condiciones competitivas del mercado (R. Hill & Hlavacek, 1972).

A pesar que la relación entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional se fundamenta principalmente en la argumentación de naturaleza teórica (Guth & Ginsberg, 1990; Ireland & Webb, 2007); empíricamente, Jennings y Lumpkin, (1989), en una muestra de organizaciones norteamericanas, demostraron que este tipo de emprendimiento influye positivamente en las dimensiones de este tipo de innovación. Estos investigadores hallaron que empresas emprendedoras a nivel corporativo lograron mejorar sus prácticas de gestión (Mejoramiento de sistema de incentivos); rediseñar su estructura de trabajo (Enfocada en el trabajo por medio de equipos de trabajo); y establecer mecanismos alternos que hacen más eficaz la manera como la empresa se relaciona con los actores externos que afectan y son afectados por su operación (Clientes, proveedores, entre otros).

Por su parte, Kuratko et al. (1990), al analizar el impacto del emprendimiento corporativo en 350 organizaciones pertenecientes a Fortune 500, encontraron que éste incide en resultados que reflejan un desempeño exitoso en materia de innovación organizacional.

Este estudio comprobó que el emprendimiento corporativo influye en la innovación organizacional, así: Mejorando las prácticas de gestión; y reformulando la estructura de trabajo. También bajo el análisis del impacto del emprendimiento corporativo en la innovación organizacional, Borch et al. (2000), a partir de un análisis de 440 empresas de Suecia, hallaron que este tipo de emprendimiento incide positivamente en la definición de estructuras de trabajo y en el establecimiento de mejores formas en las que las compañías analizadas se relacionan con sus clientes.

En correspondencia con el vacío del conocimiento identificado en esta tesis doctoral, investigadores referentes sobre el emprendimiento al interior de las empresas argumentan que los dominios de este fenómeno continúan siendo vigentes y requieren de un análisis de mayor alcance en referencia a sus efectos en la empresa y a sus relaciones con el entorno (Bierwerth et al., 2015; Kuratko et al., 2015; Kuratko & Morris, 2018). Estos referentes insisten en la necesidad de seguir desarrollando conocimiento científico sobre la influencia que tiene el emprendimiento corporativo en los procesos organizacionales y las arquitecturas de negocio.

Por todo lo anterior, se presenta a continuación una tabla resumen, en donde se evidencia la relación teórica y conceptual entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional.

Tabla 9 – Relación Teórica y Conceptual entre el Emprendimiento Corporativo y la Innovación Organizacional.

<i>Emprendimiento Corporativo</i>		<i>Innovación Organizacional</i>	
<i>Autores</i>	<i>Planteamientos</i>	<i>Autores y Fuentes</i>	<i>Planteamientos</i>
(Burgelman, 1983; Guth & Ginsberg, 1990; Hill & Hlavacek, 1972; Kanter, 1985; Kuratko et al., 1990; Naman & Slevin, 1993; Sharma & Chrisman, 1999)	El emprendimiento corporativo permite que se establezcan nuevos sistemas administrativos los cuales soportan la gestión del cambio en las organizaciones.	(OECD & Eurostat, 2005).	Aplicación de nuevos métodos organizativos y de prácticas de gestión, la organización de las estructuras de trabajo y la forma en que la empresa se relaciona con su entorno.
(Borch, Huse, & Senneseth, 2000; Ireland et al., 2009; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2004; Kuratko & Morris, 2018; Schmelter, Mauer, Borch, & Brettel, 2010; Zahra, 1991).	El emprendimiento corporativo permite establecer arquitecturas empresariales flexibles, sistemas de recompensas adecuados, modelos de gestión diferenciados y equipos de trabajo autónomos.		
(Bedoya, Toro, & Arango, 2017; Bierwerth, Schwens, Isidor, & Kabst, 2015; Elia, Margherita, Petti,	Proponen que el emprendimiento estratégico, como dominio del emprendimiento	(Abdul, Amat, & Ismail, 2012; Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008; Camisón & Villar-López, 2010; Camisón & Villar-López, 2014;	Generación de cambios en la estrategia, la

2016; Hitt et al., 2001; Ireland & Webb, 2007; Kantur, 2016; Kuratko et al., 2015; Mihalache et al., 2014; Tang et al., 2015).	corporativo, genera renovaciones en la estrategia, haciendo énfasis en los cambios de los modelos de gestión y en los cambios de los procesos administrativos.	Damanpour & Aravind, 2011; Damanpour, Sánchez-Henriquez, & Chiu, 2018; Simao & Franco, 2018).	estructura, los procesos administrativos y la utilización del conocimiento como generador de ideas novedosas.
--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia sustentada en (Burgelman, 1983; Guth & Ginsberg, 1990; Hill & Hlavacek, 1972; Kanter, 1985; Kuratko et al., 1990; Naman & Slevin, 1993; Sharma & Chrisman, 1999) (Borch, Huse, & Senneseth, 2000; Ireland et al., 2009; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2004; Kuratko & Morris, 2018; Schmelter, Mauer, Borch, & Brettel, 2010; Zahra, 1991). (Bedoya, Toro, & Arango, 2017; Bierwerth, Schwens, Isidor, & Kabst, 2015; Elia, Margherita, Petti, 2016; Hitt et al., 2001; Ireland & Webb, 2007; Kantur, 2016; Kuratko et al., 2015; Mihalache et al., 2014; Tang et al., 2015) Abdul, Amat, & Ismail, 2012; Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008; Camisón & Villar-López, 2010; Camisón & Villar-López, 2014; Damanpour & Aravind, 2011; Damanpour, Sánchez-Henriquez, & Chiu, 2018; Simao & Franco, 2018)(OECD & Eurostat, 2005).

Entendiendo que el interés de la presente investigación radica en profundizar sobre el emprendimiento estratégico, como dominio del emprendimiento corporativo, es importante demarcar conceptualmente el alcance del primero. Hitt et al., (2001) y Villiers-scheepers (2012) coinciden en que el emprendimiento estratégico es un concepto que mezcla elementos del emprendimiento y la dirección estratégica. Adicionalmente, la literatura advierte que debe abordarse como el ejercicio y el desarrollo de las capacidades de exploración y explotación en las organizaciones (Hitt et al., 2011; Ireland & Webb, 2007; Kuratko & Audretsch, 2009).

Finalmente, es necesario entender el alcance de la innovación organizacional, porque como se ha planteado previamente, ésta resulta del esfuerzo que en materia de emprendimiento corporativo realizan las compañías. Este tipo de innovación abarca tres resultados organizacionales: La implementación de nuevas y mejores prácticas de gestión; la redefinición de las estructuras de trabajo; y el mejoramiento de los mecanismos que facilitan la manera como la empresa se relaciona con el entorno

(OECD, 2005). Esto señala que este tipo de innovación implica la aplicación de conceptos organizacionales nuevos que posibilitan el cambio y la renovación de las diferentes prácticas de gestión (Abdul et al., 2012; Armbruster et al., 2008). Dicha aplicación se orienta mediante la utilización del conocimiento organizacional con un enfoque nuevo o diferente (Camisón & Villar-López, 2012; Camisón & Villar-López, 2014; Damanpour et al., 2018; Damanpour & Aravind, 2011a).

3.2 El Emprendimiento Estratégico: Ejercicio de las Competencias de Exploración y Explotación

De acuerdo con lo planteado en el apartado anterior, la investigación y la teoría señalan la existencia de una relación positiva entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional. Con respecto a los mecanismos que explican esta relación, empíricamente se ha encontrado que la influencia del primero sobre el segundo es resultado del ejercicio de las competencias de exploración y explotación (Awang et al., 2015; Rezaian & Naeiji, 2012; Sirén et al., 2012). En este orden de ideas, se puede afirmar que el desarrollo de actividades encaminadas hacia la exploración y la explotación constituyen la generación y la implementación del emprendimiento corporativo, desde su perspectiva del emprendimiento estratégico (Almahendra & Ambos, 2015).

Desagregando el planteamiento anterior, Rezaian y Naeiji (2012) lograron evidenciar empíricamente que cuando las organizaciones realizan esfuerzos en materia de exploración y explotación se posibilita una influencia positiva sobre el mejoramiento de las prácticas administrativas que permiten a las organizaciones competir en el mercado. En adición, Awang et al. (2015) hallaron que las competencias de exploración y explotación afectan significativamente la renovación de los mecanismos que utilizan las organizaciones para relacionarse con su entorno, y en la manera en que desarrollan sistemas de gestión empresariales que se adaptan a las contingencias del mercado. Así, se identifica evidencia de la influencia positiva que el emprendimiento estratégico, como

dimensión del emprendimiento corporativo, tiene sobre la innovación organizacional mediante el ejercicio de las competencias de explotación y exploración.

3.3 Enfoque para el abordaje de las Competencias de Exploración y Explotación.

La literatura científica señala que para vencer o solucionar las tensiones-trades off entre las competencias de exploración y explotación, se hace necesario utilizar estrategias diversas (Bierly & Daly, 2007; Dovev et al., 2010; Piao, 2014; Raisch, 2008). No obstante, la estrategia que prevalece en la literatura es el balance (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lavie et al., 2010). Por tanto, los investigadores han abordado las competencias de exploración y explotación desde la perspectiva del balance, bajo la concepción de que ambas se desarrollan de manera paralela (Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Kauppila, 2010; Simsek, 2009). Aduciendo a la necesidad de estudiar las competencias de exploración y explotación, en la literatura se identifican maneras de solucionar las tensiones entre éstas. Dichas estrategias son:

- *El balance*, el cual consiste en el ejercicio de las competencias de exploración y explotación de forma simultánea (Birkinshaw & Gupta, 2013; Kauppila, 2010; Simsek et al., 2009). Empresarialmente, esto significa lograr la eficiencia en el corto plazo como una manera de potenciar el desempeño y la sostenibilidad de la organización a través del tiempo (Raisch et al., 2009).
- *La separación empresarial*, refiriéndose a que la exploración y la explotación son llevadas a cabo de manera independiente, en correspondencia con los objetivos de las diversas áreas organizacionales (Mejoramiento de la eficiencia y/o innovación) (Benner & Tushman, 2003, 2015; Lavie et al., 2010; Raisch et al., 2009). Este tipo de estrategia suele encontrarse en empresas grandes, por lo que su éxito se sustenta en la capacidad que tienen éstas de integrar y facilitar la comunicación entre los diversos procesos de la cadena de valor (Jansen et al., 2009; Lubatkin et al., 2006; Simsek, 2009).

- *La separación temporal* es una estrategia que consiste en el desarrollo de ciclos de exploración y explotación. Por tanto, dichas competencias se alternan, donde el ejercicio de ambas no se produce en un mismo momento empresarial (Gilsing & Nooteboom, 2006; Lavie et al., 2010; Piao, 2014; Schudy, 2010).
- *La separación de dominio* es la alternativa más reciente entre el grupo de estrategias. Esta se enfoca en la generación de alianzas estratégicas, en donde unas se establecen para realizar actividades de exploración, mientras que otras se definen para llevar a cabo actividades de explotación (Lavie & Rosenkopf, 2006; Lin, Yang, & Demirkan, 2007).

Esta tesis aborda las competencias de exploración y explotación, dimensiones del emprendimiento estratégico, desde la estrategia del balance. Dicha elección, en primer lugar, se basa en que el equilibrio entre ambas competencias mencionadas potencia resultados de nivel organizacional, como es el caso de la innovación (Sirén et al., 2012). En segundo lugar, la literatura es consistente en establecer que los conceptos de exploración y explotación son inseparables (Dai et al., 2013; Floyd & Lane, 2000; Lubatkin et al., 2006; Mazzei, 2018; Mazzei et al., 2016). En tercer lugar, la exploración y la explotación son competencias que desarrollan las empresas, paralelamente, cuando operan en contextos dinámicos y complejos (Parida et al., 2016). Por último, lo dicho es consecuente con el postulado seminal de Tushman & O'Reilly, (1996) en referencia a que los resultados empresariales dependen de un esfuerzo balanceado entre las competencias de exploración y explotación.

En consecuencia, con lo anterior, se presenta a continuación diversos estudios empíricos en donde se han abordado las tensiones entre las competencias de exploración y de explotación, desde la perspectiva del balance entre dichos constructos.

Tabla 10 – Relación de estudios empíricos desde la perspectiva del balance entre las competencias de exploración y de explotación

Autores	Journal y factor de impacto	Tipo de Operacionalización	Autores referencia de la operacionalización	Muestra	Justificación del tipo de operacionalización
(Morgan & Berthon, 2008)	Journal of Management Studies, Q 1 y SJR 5,11	Balance	En línea con He & Wong, 2004	Biociencia	Un balance entre la exploración y la explotación es la base para el desempeño superior de las organizaciones.
(Sirén et al., 2012)	Strategic Entrepreneurship Journal, Q1 y SJR 2,73	Balance	Lubatkin et al., 2006 He & Wong, 2004	Empresas de Software	El balance entre la exploración y la explotación permite capitalizar la diseminación, la interpretación y la implementación del conocimiento.
(Dai, Du, Byun, & Zhu, 2017)	Journal of Business Research, Q1, y SJR 1,81	Balance	Lubatkin et al., 2006 He & Wong, 2004	Industrias de alta tecnología	La definición de un balance entre las competencias de exploración y explotación permite el desarrollo de mercados.
(Lubatkin et al., 2006)	Journal of Management, Q1 y SJR 5,83	Balance	He & Wong, 2004	Pequeñas y medianas empresas diversos sectores	La exploración y la explotación son conceptos inseparables (Floyd & Lane, 2000)
(Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013)	The academy of Management Perspectives, Q1 y SJR 4,6	Balance	He & Wong, 2004	Industria diversa	La medida de balance es un indicador óptimo del esfuerzo que dedica una compañía, paralelamente, en las competencias de exploración y explotación.
(Parida, Lahati & Wincent, 2016)	International Entrepreneurship and Management Journal, Q2 y SJR 0,69	Balance	He & Wong, 2004 Cao et al., 2009	Empresas intensivas en tecnología y conocimiento	Empresas que operan en un contexto de negocios dinámicos requieren del balance entre las competencias de exploración y explotación.
(He & Wong, 2004)	Organization Science, Q1 y SJR 5,87	Balance	Proponen medida de balance	Intensivas en innovación tecnológica	Se basan en la premisa base de Tushman y O'Reilly (1996) con respecto a que las organizaciones necesitan alcanzar un balance entre la exploración y la explotación para

					lograr un desempeño superior.
(Uotila, Maula, Keil, & Zahara, 2009) (Mazzei, 2018)	Strategic Management Journal, Q1y SJR 7,65	Balance	Adaptación cualitativa del balance	Sector manufactura	Plantean el balance, puesto que la literatura sugiere que las organizaciones necesitan balancear las actividades de exploración y explotación con el propósito de alcanzar un desempeño superior.

Fuente: Elaboración propia sustentada en: Dai et al., 2017; He & Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006; Mazzei, 2018; Morgan & Berthon, 2008; Parida et al., 2016; Sirén et al., 2012; Uotila et al., 2009; Parida, Lahati & Wincent, 2016; Junni et al., 2013; Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; Tushman & O’Reilly, 1996; Floyd & Lane, 2000.

3.4 La competencia de exploración y su relación con la innovación organizacional

La competencia de exploración como elemento del emprendimiento estratégico, permite que los directivos en las organizaciones tomen la decisión de invertir recursos para modificar las rutinas del trabajo y las estructuras empresariales; todo esto soportado en el desarrollo y la aplicación de nuevos métodos administrativos con los cuales se posibilite la identificación permanente de oportunidades en función del mejoramiento competitivo de la organización (Ardichvili et al., 2003; Kantur, 2016; Kuratko & Audretsch, 2013; Kyrgidou & Petridou, 2011).

Del mismo modo, Ireland y Webb (2007) indican que esta competencia conlleva a que en las organizaciones se modifiquen las prácticas administrativas tradicionales con el fin de flexibilizar las estructuras, los procedimientos y la asignación de los roles en el trabajo, de tal manera que se pueda propiciar un ambiente adecuado para la gestión de la creatividad y el conocimiento (Camisón & Villar-López, 2014; OECD & Eurostat, 2005).

Por su parte, desde diversas aristas se expone que la exploración es una estrategia por la cual las organizaciones identifican oportunidades y desarrollan nuevos conocimientos para la generación de capacidades organizativas diferenciadas (Arzubiaga et al., 2018;

Hitt et al., 2011; Ireland & Webb, 2009; Kyrgidou & Hughes, 2010; Sirén et al., 2012); todo esto soportado en las maneras en que la empresa entiende y se relaciona con su entorno adoptando estructuras flexibles y dinámicas según las exigencias del mismo (Azar & Ciabuschi, 2016).

En complemento a lo anterior, autores diversos argumentan que la exploración incluye actividades de investigación para generar y compartir conocimiento (Almahendra & Ambos, 2015; Koza & Lewin, 1999; Levinthal & March, 1993; March, 1991), lo cual exige que en las organizaciones se adopten nuevas maneras de organizar el trabajo (Schmelter et al., 2010) y que se apliquen diferentes modelos administrativos para gestionar el capital intelectual (Mothe et al., 2015a).

Así mismo, para Lin et al. (2016), Prieto y Pérez (2012) y Reed et al. (2006), la exploración conlleva a que en las organizaciones el nuevo conocimiento se mezcle con el existente, lo cual permite que se construyan capacidades organizativas diferenciadas. Para esto, las organizaciones deben transformar la manera de gestionar y potenciar los talentos soportadas en la adopción de nuevas prácticas de gestión y en la flexibilidad de sus estructuras organizacionales (Koryak et al., 2018).

Desde otra perspectiva, la exploración de los dominios externos con respecto a avances tecnológicos, conocimientos nuevos y evolución de prácticas administrativas incide en que una organización pueda renovar su capacidad para competir (Hitt et al., 2011). Este mejoramiento competitivo está sujeto al desempeño innovador de las empresas en diversas áreas o campos (Productos, procesos, administración, tecnologías, entre otros). A nivel empírico, se ha demostrado que este tipo de desempeño mejora cuando en las organizaciones se despliega una mayor intensidad y capacidad de exploración (Wu & Shanley, 2009; Koryak et al., 2018).

Respecto a la relación entre la exploración y la innovación organizacional, Ireland y Webb (2007), a través de un meta análisis, probaron con base en investigaciones y propuestas teóricas que la capacidad de exploración influye positivamente en el diseño de estructuras de trabajo flexibles, en el establecimiento de procesos organizacionales más ágiles, y en el mejoramiento del impacto de los sistemas de incentivos en el desempeño

individual. Como refuerzo del argumento anterior, específicamente en el campo de la gestión humana, Barringer y Milkovich (1998) plantearon teóricamente que las innovaciones alcanzadas por una empresa en su arquitectura de gestión humana son un efecto de la exploración que realiza con respecto a las prácticas de gestión humana que sus competidores implementan. En adición al argumento anterior, Staw y Epstein (2000) mostraron evidencia empírica que innovar en la manera de compensar a directivos de empresas que operan en los sectores industrial y financiero de los Estados Unidos, se asocia con las evaluaciones externas (Exploración) que realizan las juntas directivas de los sistemas de compensación usados dentro de la industria en donde operan estas organizaciones.

La literatura científica que aborda la relación entre la competencia de exploración y la innovación organizacional es muy limitada. Por ejemplo, Ali et al. (2016) encontraron asociación positiva entre la competencia de exploración y la innovación organizacional. Los investigadores hallaron empíricamente que la innovación organizacional es resultado del proceso de asimilación de conocimiento externo que conlleva la exploración, en donde a partir de éste se establecen mejores prácticas de negocio, se renueva la estructura y se rediseña la manera como es llevado a cabo el trabajo en las organizaciones. Sin embargo, es la única evidencia empírica que se encontró en la literatura científica, por lo tanto, es un resultado que necesita de comprobación adicional, tal como se plantea en esta investigación.

Por consiguiente, la competencia de exploración, como elemento del emprendimiento estratégico, es esencial para modificar las rutinas de trabajo y las estructuras empresariales a través de la aplicación de nuevos métodos de gestión, los cuales se derivan del conocimiento que la organización asimila y absorbe de su entorno competitivo (Ardichvili et al., 2003; Kantur, 2016; Kuratko & Audretsch, 2009; Kyrgidou & Petridou, 2011; Mazzei et al., 2016). En este sentido, el conocimiento generado a través de la exploración se mezcla con el conocimiento que reside en las organizaciones, lo cual es la base de la implementación de un sistema administrativo mejorado e innovador que soporta la capacidad para competir de la organización (Lin et al., 2016; Reed et al., 2006; Cozzarin et al., 2016; Koryak et al., 2018). Con base en los planteamientos anteriores, se establece la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 1: La competencia de exploración influye positivamente en la innovación organizacional.

3.5 La competencia de explotación y su relación con la innovación organizacional.

La competencia de explotación, en el marco del emprendimiento estratégico, tiene una fuerte incidencia en como las organizaciones establecen modelos de gestión flexibles y diferenciados, en donde los equipos de trabajo tienen la libertad de tomar decisiones y de ejecutar actividades de valor encaminadas hacia el fortalecimiento de las ventajas competitivas de las organizaciones (Smith & Tushman, 2005; Venugopal et al., 2017a).

En este sentido, autores como (Ireland & Webb, 2009; Ketchen et al., 2007), plantean que cuando emerge la de explotación ,como competencia organizativa, esta conlleva a que en las organizaciones se desarrollen nuevos conocimientos los cuales se traducen en beneficios para el mercado y en la conformación de redes de colaboración competitiva; esto implica que las organizaciones establecen nuevos mecanismos para entender su entorno y así instituir relaciones estratégicas que impactan positivamente el desempeño de las mismas (Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2016; Mothe et al., 2015a).

De igual modo, autores diversos (Goel & Jones, 2016a; Lavie, Stettner, & Tushman, 2010; Shane & Venkataraman, 2000) coinciden en que la explotación, exige que los directivos apliquen nuevos mecanismos administrativos con los cuales se pueda compartir el conocimiento y la tecnología en función de mejorar el desempeño competitivos de la organización; todo esto sustentado en la capacidad de la organización para adaptar su estructura con respecto a los retos exigidos por el entorno. Igualmente para (Gupta et al., 2006; Smith & Tushman, 2005), la competencia de explotación

conlleva a que la organización actúe según las dinámicas competitivas de su entorno, por tanto, debe adaptar sus conocimientos y capacidades organizacionales a las exigencias del mismo, a través de la aplicación de nuevos métodos para la organización del trabajo y la distribución de responsabilidades con respecto a la toma de decisiones. (Castrogiovanni et al., 2011; Urbano et al., 2011).

Por otro lado, (Lumpkin et al., 2011; Raisch et al., 2009), indican que la explotación permite que las organizaciones modifiquen sus estructuras formales para dar paso a la flexibilidad y la aplicación de nuevas prácticas administrativas, lo que permite proponer nuevos conceptos de negocio para fortalecer las capacidades competitivas de las mismas. Así mismo, la explotación como elemento del emprendimiento estratégico, incide sobre la creación de ambientes organizacionales orientados hacia la colaboración y el trabajo en equipo, lo que genera confianza, motivación y autonomía para la ejecución de proyectos emprendedores, los cuales están amparados por la flexibilidad del trabajo y la adaptabilidad de las estructuras empresariales (Monsen, 2009; Smith & Tushman, 2005; Venugopal, Krishnan, Kumar, & Upadhyayula, 2017b).

Por su parte, Donate y Guadamillas (2011) y Patel et al. (2013) argumentan que cuando los directivos fortalecen la competencia de explotación, deben ser responsables de crear una cultura sustentada en el conocimiento y en adecuar las prácticas administrativas para poderlo transmitir, lo que conlleva al desarrollo de innovaciones tecnológicas y organizacionales. Del mismo modo, (Moss, Payne, & Moore, 2014) establecen que la explotación modifica los modelos administrativos y las prácticas de gestión en las organizaciones, de tal manera que se incrementen los niveles del desempeño competitivo.

La explotación es una capacidad organizacional que se basa en los procesos que permiten a las organizaciones refinar, ampliar y potenciar sus competencias existentes o generar nuevas a través de la incorporación en sus operaciones del conocimiento adquirido y transformado (Zahra & George, 2002). Específicamente, la competencia de explotación facilita que las organizaciones establezcan nuevas formas y sistemas organizacionales de gestión a través de la aplicación y el uso del conocimiento (Jiménez-Barrionuevo, García-Morales, & Molina, 2011).

Con respecto al interés de establecer los efectos de la explotación en diversos resultados de innovación, se encontraron pocos trabajos que analizan esta relación; Ali et al. (2016) demostraron la influencia positiva de esta competencia en la innovación de procesos administrativos y de gestión. Igualmente, Ali y Park (2016), a nivel empírico, encontraron que la explotación es una palanca clave de la innovación en los procesos que sustentan la gestión organizacional. Esto significa que cuando una organización, estratégicamente, pretende innovar en sus sistemas y procesos administrativos, es necesaria la presencia de rutinas que provean mecanismos estructurales, sistemáticos y procedimentales que posibiliten la explotación en el largo plazo (Zahra & George, 2002).

En este orden de ideas, la explotación, analizada como una competencia esencial de la capacidad de absorción de una organización, se constituye como un factor importante que predice la capacidad de innovación (Knudsen & Roman, 2004). Lo anterior se demostró en un estudio empírico realizado por (Liao, Fei, & Chen, 2007) en 355 industrias intensivas en conocimiento, quienes encontraron que la capacidad de explotación tiene una influencia positiva significativa en la capacidad de innovación.

La argumentación expuesta señala la influencia positiva que tiene la competencia de explotación en la innovación organizacional, lo cual se deriva en la formulación de la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 2: La competencia de explotación influye positivamente en la innovación organizacional.

Finalmente, y de acuerdo con las dos hipótesis planteadas, quedó establecido que tanto la exploración como la explotación influyen en la innovación organizacional. Sin embargo, se requiere del balance entre ambas para diseminar, interpretar e implementar el conocimiento que hace posible llevar a cabo innovaciones de tipo organizacional (Ali & Park, 2016; Ardichvili et al., 2003; Hitt et al., 2011; Kyrgidou & Petridou, 2011; Lin et al., 2016; Lubatkin et al., 2006; Mazzei, 2018; Sirén et al., 2012; Wu et al., 2018).

3.6 El rol de las prácticas de gestión humana en la relación entre exploración-explotación y la innovación organizacional.

El emprendimiento corporativo florece bajo la presencia de condiciones o palancas organizacionales específicas (Hayton, 2003; Hayton & Kelley, 2006). En particular, la literatura sobre emprendimiento corporativo señala la importancia del individuo como actor clave de este tipo de emprendimiento, quien para demostrar comportamientos emprendedores requiere del soporte del sistema de gestión humana (Montoro-Sánchez & Ribeiro-Soriano, 2011). Aunque existen estudios que han intentado explorar y explicar los diferentes aspectos que benefician el desarrollo del emprendimiento corporativo, pocos se han enfocado en su proceso, es decir, en los factores que posibilitan su emergencia y las condiciones requeridas para su desarrollo (Srivastava & Agrawal, 2010), dentro de los que se identifica el sistema de gestión humana.

Por tanto, al plantearse que el ser humano es un actor esencial del emprendimiento corporativo (Rigtering & Weitzel, 2013), aparecen las prácticas de gestión humana como un elemento que posibilitará el desarrollo de este tipo de emprendimiento. En este sentido, se puede afirmar que las prácticas de gestión humana, específicamente, la ejecución de prácticas orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución para el empleado es una condición esencial para que se pueda dar la interacción entre el emprendimiento estratégico (Exploración y explotación) y la innovación organizacional (Kuratko et al., 2014; Kuratko et al., 2001).

Por ende, el ejercicio de las competencias de exploración y explotación se beneficia de las prácticas de gestión humana. Con respecto a este planteamiento, empíricamente, Prieto y Pérez, (2012) encontraron que las prácticas de gestión humana fomentan un clima social que soporta la aplicación de ambas competencias, gracias a que hacen viable el flujo de conocimiento que se deriva de las rutinas de exploración y explotación. No obstante, en el análisis de los hallazgos, las prácticas que poseen una mayor

influencia en la creación de dicho ambiente social corresponden a las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución. Los hallazgos de Prieto y Pérez siguen la línea de los resultados de Kaše et al. (2009), puesto que estos últimos encontraron que de este tipo de prácticas depende la creación de un ambiente social que permite la transferencia de conocimientos al interior de las organizaciones y soporta los mecanismos que fundamentan tal transferencia, particularmente en organizaciones que se caracterizan por soportar su ventaja competitiva en el énfasis que hacen en el conocimiento (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Lepak, Bartol, & Erhardt, 2005; Lepak et al., 2006).

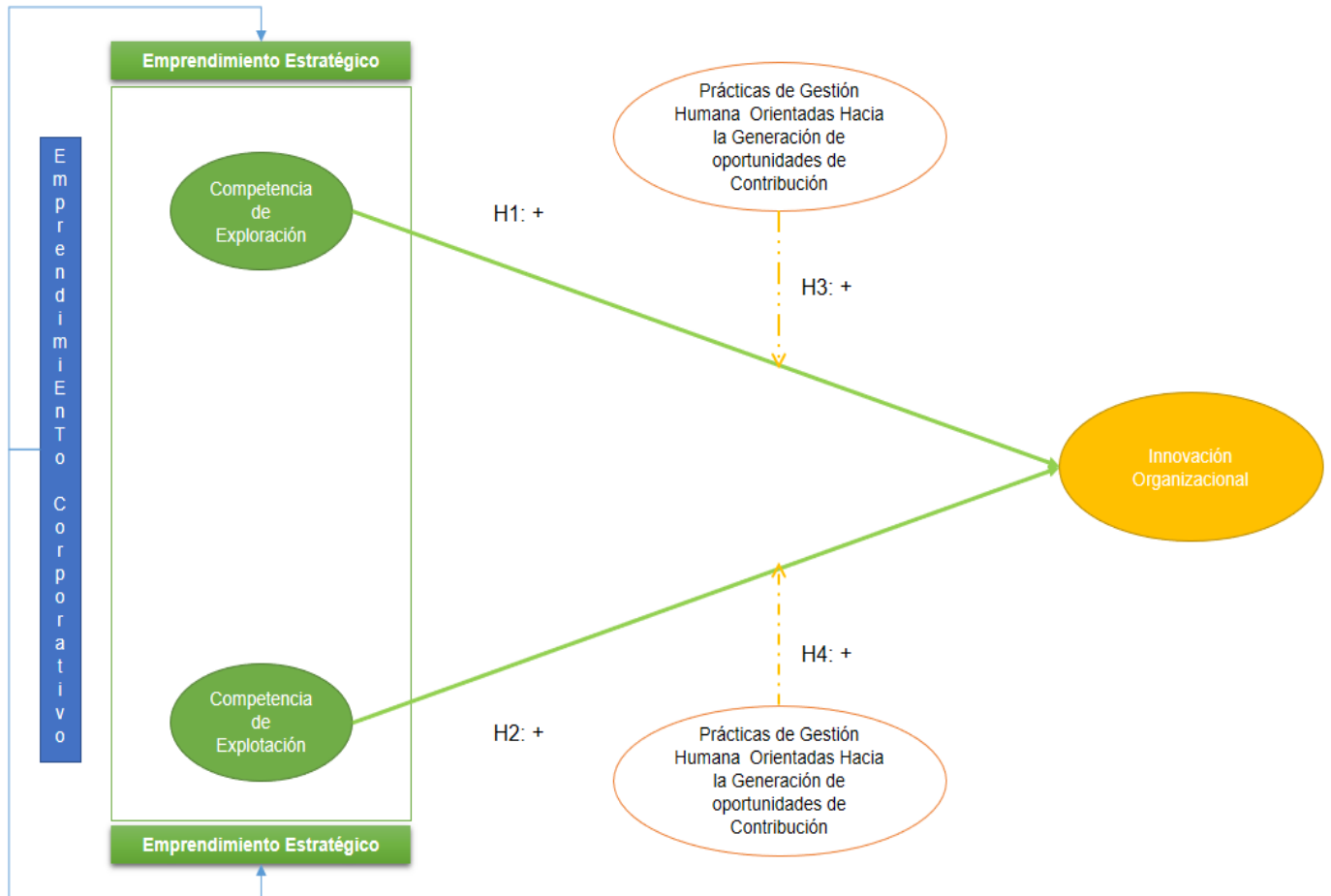
Respecto a lo mencionado, se espera que las organizaciones que implementan prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución van a lograr mejores beneficios en materia de innovación organizacional a través del ejercicio de las competencias de exploración y explotación. Así, se propone la siguiente hipótesis para examinar si la relación entre el ejercicio de la exploración y la explotación y la innovación organizacional varía en función del nivel de implementación de las prácticas de gestión humana que se orientan hacia la generación de oportunidades de contribución. Lo precedente significa que la relación entre el ejercicio de la exploración y la explotación y la innovación organizacional será mayor según el nivel de implementación de este tipo de prácticas de gestión humana.

Hipótesis 3: *La relación entre la competencia de exploración y la innovación organizacional será mayor cuando la implementación de prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución sea mayor.*

Hipótesis 4: *La relación entre la competencia de explotación y la innovación organizacional será mayor cuando la implementación de prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución sea mayor.*

Las relaciones establecidas en las hipótesis formuladas se representan en la figura siguiente.

Gráfico 11- Representación gráfica de las hipótesis de investigación



Fuente: Elaboración propia sustentada en (Bedoya et al., 2017; Castrogiovanni et al., 2011; Damanpour, 1996; Damanpour & Aravind, 2011; Hayton & Kelley, 2006; Jiang et al., 2012; Kantis & Drucaroff, 2009; Kantur, 2016; Karatepe, 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2014, 2015; Kuratko & Morris, 2018; Lee et al., 2011; Lepak et al., 2006; Lin et al., 2013; Mazzei, 2018; Mazzei et al., 2016; OECD & Eurostat, 2005; Patel et al., 2013; Shepherd et al., 2013; Tang, Wei, Snape, & Ng, 2015; Úbeda-García et al., 2017; Turró et al., 2014; Bierwerth et al., 2015; Kyrgidou & Petridou, 2011; Trujillo & Guzmán, 2008; Camisón & Villar-López, 2014; Camisón & Villar-lópez, 2010; Boon et al., 2018).

4. Capítulo Metodología

4.1 Posición ontológica, epistemológica y metodológica

La ontología tiene que ver con la definición de la existencia de las cosas (Walliman, 2015). Por consiguiente, adoptar una posición ontológica se relaciona con la adopción de un paradigma que explique cómo es la existencia del fenómeno investigado, en el marco de los objetos de estudio analizados (Singh, 2007). Así, existen dos paradigmas ontológicos fundamentales, los cuales son el objetivismo y el subjetivismo. Ambos corresponden a una manera opuesta de entender la existencia de las cosas, pero a la larga, son paradigmas válidos en correspondencia con el propósito de generar conocimiento científico (Bailey, 2008).

En este orden de ideas, definir una posición ontológica se asocia con resolver la siguiente pregunta central, la cual es especialmente importante para el campo de las ciencias empresariales: ¿La realidad organizacional puede ser percibida desde una posición objetiva o subjetiva? La ontología objetiva, en el contexto de las ciencias empresariales, establece que las organizaciones existen en una realidad que es externa a los actores sociales que las componen (Blaikie, 2009). Esto implica que el fenómeno organizacional y sus significados poseen una existencia que es independiente de dichos actores. Por su parte, la ontología subjetiva, dentro del mismo contexto de análisis, plantea que la realidad es producto de la interpretación llevada a cabo por los seres humanos que hacen parte de las organizaciones (Walliman, 2015). Según esto último, el fenómeno organizacional no posee una existencia independiente del individuo que hace parte de las empresas.

Por consiguiente, se debe identificar la ontología que determinará la elección de la posición epistemológica y la manera como se generará conocimiento en la presente tesis doctoral. Así, se adopta el objetivismo como la posición ontológica que permite el abordaje de la relación entre emprendimiento corporativo desde una perspectiva de un emprendimiento estratégico y la innovación organizacional.

La base lógica para realizar esta elección consiste en que, de acuerdo con la literatura científica que aborda la integración entre el emprendimiento corporativo y los resultados de innovación, la relación analizada en esta tesis doctoral es producto de los objetivos que establecen las organizaciones en materia de innovación, lo que incide en la necesidad de adoptar palancas que fomenten el desarrollo de ésta última. A pesar de que en el fenómeno participan los seres humanos, la intencionalidad de los proyectos de innovación, especialmente a nivel organizacional, exige la existencia de acciones claras y concretas que no dependen de la interpretación del ser humano (Ali & Park, 2016). Por lo dicho, la ontología objetiva, como posición ontológica, ha gobernado de manera reiterativa la investigación sobre el impacto del emprendimiento corporativo en la innovación organizacional (He & Wong, 2004b; Kollmann & Stöckmann, 2012; Wang & Rafiq, 2014).

Consiguientemente, una ontología objetiva guarda implicaciones en referencia a las alternativas epistemológicas y metodologías que deben tenerse en cuenta. De hecho, dicha ontología debe ser consecuente con una epistemología positivista, puesto que la generación de conocimiento debe basarse en la evidencia factual alcanzada por medio de un método científico, en donde se integran procesos lógicos y matemáticos, además de una aproximación al objeto de estudio sin vinculación valorativa (Walliman, 2015). Estas consideraciones fundamentan el uso de un enfoque cuantitativo de investigación, basado en la formulación de hipótesis de investigación (Bailey, 2008).

Ahora bien, es importante considerar qué constituye un conocimiento válido y cómo puede alcanzarse en el marco de las ciencias empresariales, pero específicamente en el estudio de las relaciones entre emprendimiento corporativo e innovación. Esto significa establecer la posición epistemológica de este estudio. Estudios recientes sobre la relación entre emprendimiento corporativo desde la perspectiva del emprendimiento estratégico e innovación organizacional han optado por la aplicación de los supuestos del positivismo como paradigma epistemológico (Ali et al., 2016; Ali & Park, 2016). Asimismo, la prueba empírica de relaciones entre el emprendimiento corporativo y resultados de innovación es un paradigma que ha resaltado dentro de este campo de estudio durante los últimos treinta años (Awang et al., 2015; Borch et al., 2000; Jennings & Lumpkin, 1989; Kuratko et al., 1990; Liao et al., 2007; Rezaian & Naeiji, 2012; Sirén et al., 2012;

Wu et al., 2018) . En consecuencia, para generar conocimiento a partir de esta tesis y según la relación analizada, el paradigma ideal, dada su validez dentro de la comunicad científica, es la epistemología positivista.

En este sentido, emerge el método hipotético deductivo como el medio adecuado para generar conocimiento en esta tesis doctoral. Este método de generación de conocimiento, según (Bryman & Bell, 2015), consiste en que el investigador, con base en lo que sabe teóricamente, deduce unas hipótesis que deben ser probadas empíricamente, en las que existen conceptos que necesitan ser traducidos en entidades que puedan ser investigadas o medidas. En este método, la teoría es definida antes de la investigación, en donde está última opera con el propósito de obtener evidencia empírica para probar o refutar las hipótesis de investigación formuladas (May, 2011). Bajo estos planteamientos, se ejecutó el proceso de producción de conocimiento en esta investigación, puesto que se desarrollaron los siguientes procedimientos:

- Gracias al desarrollo teórico y científico previo, se definieron las hipótesis de investigación.
- Se midieron las variables intervinientes en las hipótesis de investigación en una muestra amplia de empresas. Esta medición se realizó mediante indicadores de medición estandarizados.
- Las relaciones establecidas en las hipótesis de investigación se probaron mediante técnicas estadísticas.
- Los resultados generados a través del análisis estadístico se confrontaron con las hipótesis formuladas.

4.2 Alcance de la investigación

“El alcance de una tesis doctoral tiene que ver con el resultado que se espera obtener de todo el proceso de investigación” (Ávila, 2006. p, 22). Este alcance debe ser coherente con la formulación de los objetivos y las preguntas de investigación. En la literatura se encontró que una investigación puede plantearse desde cuatro tipos de alcances, los cuales representan, especialmente dentro del enfoque cuantitativo, la complejidad de los análisis que se deben llevar a cabo para generar el conocimiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Estos alcances son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

El alcance exploratorio es usualmente empleado en situaciones donde el problema de investigación o fenómeno ha sido poco estudiado, y del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado de manera suficiente en la literatura teórica y científica (Hernández et al., 2010). Además, su propósito es recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas, fundamentar hipótesis, recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología y, por ende, formular con mayor exactitud el esquema de investigación definitivo (Rojas, 2011).

Ahora bien, los estudios descriptivos, como su nombre lo indica, buscan describir situaciones, eventos, fenómenos, problemas o hechos, por medio de la recolección de datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones de estadística descriptiva sobre ellas. En síntesis, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Estos estudios presentan correlaciones muy incipientes o poco elaboradas (Cortés & Iglesias, 2004).

De otro lado, las investigaciones de tipo correlacional se distinguen de los estudios descriptivos principalmente en que, mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de vinculación entre dos o más variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una sola investigación (Corbetta, 2007). Por último, el alcance de tipo explicativo no se conforma con medir las variables propias del problema o fenómeno,

por el contrario, busca comprenderlas. De este modo, es casi inadmisibles encontrar un estudio con este alcance que no hable de las causas (variable independiente) que determinan la variable dependiente (Hernández et al., 2010).

Trascendiendo el alcance correlacional, los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de asociaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y los fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández et al., 2010). Los procedimientos para analizar los datos obtenidos por medio de los estudios explicativos deben proporcionar pruebas confiables de la relación entre el fenómeno y una o más causas o variables independientes y, por tanto, solucionar el problema general del investigador, en otras palabras, hallar una explicación (Hyman, 1956). En adición, el alcance explicativo debe cumplir con tres requisitos básicos: Primero, que haya correlación significativa (lo que ya fue probado en la investigación correlacional); segundo, que la supuesta causa ocurra antes que el efecto; y, por último, que haya suficientes motivos para descartar la influencia de otros posibles factores causales, además del que se estudia (c). En congruencia con lo anterior, la presente tesis doctoral pretende tener un alcance explicativo, dado que busca evaluar si la innovación organizacional es causada por el emprendimiento corporativo desde su perspectiva de emprendimiento estratégico, como también comprender si esta relación es moderada por las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución.

4.3 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación está enmarcado por la estructura, el proceso y/o los lineamientos que debe tener en cuenta el investigador cuando intenta generar conocimiento (Cortés & Iglesias, 2004). Por tanto, es el punto de partida para definir procedimientos de investigación, puesto que guiará el proceder de éste en la forma cómo se recogerán y analizarán los datos obtenidos del objeto de estudio (Hernández et al., 2010). En cuanto a los paradigmas que dominan el enfoque de investigación, existen dos grandes frentes que determinan la forma y el proceso que se querrá llevar a cabo al momento de investigar. Estos paradigmas son el cuantitativo y el cualitativo, siendo éstos

la base metodológica del proceder de cualquier investigador, bien sea en el área de las ciencias naturales o en su opuesto, las ciencias sociales (Rojas, 2011). Debido a algunas críticas que se han realizado a lo largo de toda la historia sobre cada enfoque, ha surgido la necesidad de entablar una combinación de una o más características de ambos (Corbetta, 2007). Esto se derivó en la generación de un tercer enfoque, el cual se denomina enfoque mixto.

El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). Se afirma entonces que la principal característica de este enfoque hace referencia a su rigurosidad en el proceso de investigación, puesto que los datos son recogidos de manera estructurada y sistemática (Del Canto & Silva, 2013).

Por su parte, el enfoque cualitativo propone una forma de investigar sin mediciones numéricas, haciendo entrevistas, descripciones basadas en las observaciones y teniendo en cuenta los puntos de vista de los investigadores, sin tomar como algo necesario la prueba de hipótesis (Cortés & Iglesias, 2004). Dadas las definiciones anteriores, en la presente investigación se tomó como referencia el enfoque cuantitativo, debido a que las características de las hipótesis y las variables que se van a medir presentan una relación de incidencia entre ellas, marcada por una clara tendencia hacia la comprobación de una teoría, en una realidad externa al sujeto investigador. De allí la necesidad de aplicar un enfoque como el cuantitativo que logrará sintetizar y explicar a través de la recolección de datos de tipo numérico y de análisis estadístico, los resultados obtenidos. Este enfoque advierte la aplicación de los siguientes procedimientos, los cuales se siguieron en esta tesis doctoral (Kerlinger & Lee, 2002b):

- El problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables.
- El problema debe estar formulado como pregunta, claramente y sin ambigüedad.

- El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica, es decir, la factibilidad de observarse el fenómeno estudiado en la “realidad única y objetiva”.
- De igual forma, se tiene que el enfoque elegido (cuantitativo) en esta investigación tiene una clara relación con el alcance explicativo. Esto es debido a que, el enfoque empleado, se soporta en herramientas estadísticas muy estructuradas, las cuales permiten obtener resultados con una alta precisión. Estos resultados van a contribuir a la demostración de las causas que generan las variables independientes que conforman el emprendimiento corporativo (Exploración y Explotación) sobre la variable dependiente innovación organizacional.

4.4 Estrategia de investigación

Todo proceso de investigación, independientemente del fenómeno u objeto de estudio, debe ir acompañado de una estrategia, la cual consiste en el conjunto de reglas, operaciones o procedimientos específicos que guían la construcción y la aplicación de los instrumentos de recolección y análisis de datos (Rojas, 2011). La definición de una estrategia de investigación tiene el fin de lograr claridad en cuanto a la forma como se extraerá la información necesaria para probar las hipótesis de investigación. Según Yin (2014), existen cinco estrategias de investigación, éstas son: Los experimentos, las encuestas, el análisis de archivos, las historias y los estudios de caso.

Con respecto a la presente tesis doctoral, el hecho que esté planteada con un alcance explicativo y un enfoque cuantitativo, implica que se tenga que utilizar la encuesta como la estrategia idónea en cuanto a la recolección de datos. En adición, este instrumento es uno de los más ajustados cuando se busca precisar y concretar el tipo de información que se quiere obtener con respecto a las variables evaluadas en esta tesis doctoral: Competencia de exploración, competencia de explotación, innovación organizacional y prácticas de gestión humana enfocadas en la generación de oportunidades de contribución. Vale la pena notar, que la encuesta se puede clasificar en función de la forma en que se aplica, encontrándose las clasificaciones siguientes: La encuesta auto-administrada, la encuesta telefónica, la encuesta postal y la encuesta por internet; éstas,

a su vez, se pueden subdividir según su finalidad, por lo que la encuesta puede tener un alcance descriptivo o explicativo (González, Calleja, López, Padrino, & Puebla, 2009).

Para el caso de las relaciones planteadas en esta investigación, la encuesta explicativa y auto-administrada es la técnica de recolección ideal. En primer lugar, el hecho de ser auto-administrada genera un mejor control sobre los resultados, en el sentido de que no se producen influencias externas que podrían llegar a afectar las mediciones realizadas a través de los encuestados (Hernández et al., 2014). En segundo lugar, utilizar una encuesta de finalidad explicativa tiene como alcance y objetivo primordial el establecimiento de relaciones causales y/o contrastar hipótesis (Bryman & Bell, 2015). Habitualmente se realiza un estudio previo con respecto a la operacionalización de las variables, para posteriormente aplicar herramientas estadísticas de análisis que van a ser la base de la confirmación las relaciones causales de las variables de estudio (Emprendimiento Corporativo e Innovación Organizacional) (Hernández et al., 2010). Dicho procedimiento es consecuente con el alcance y el enfoque que rigen el desarrollo de esta tesis doctoral (Explicativo-Cuantitativo).

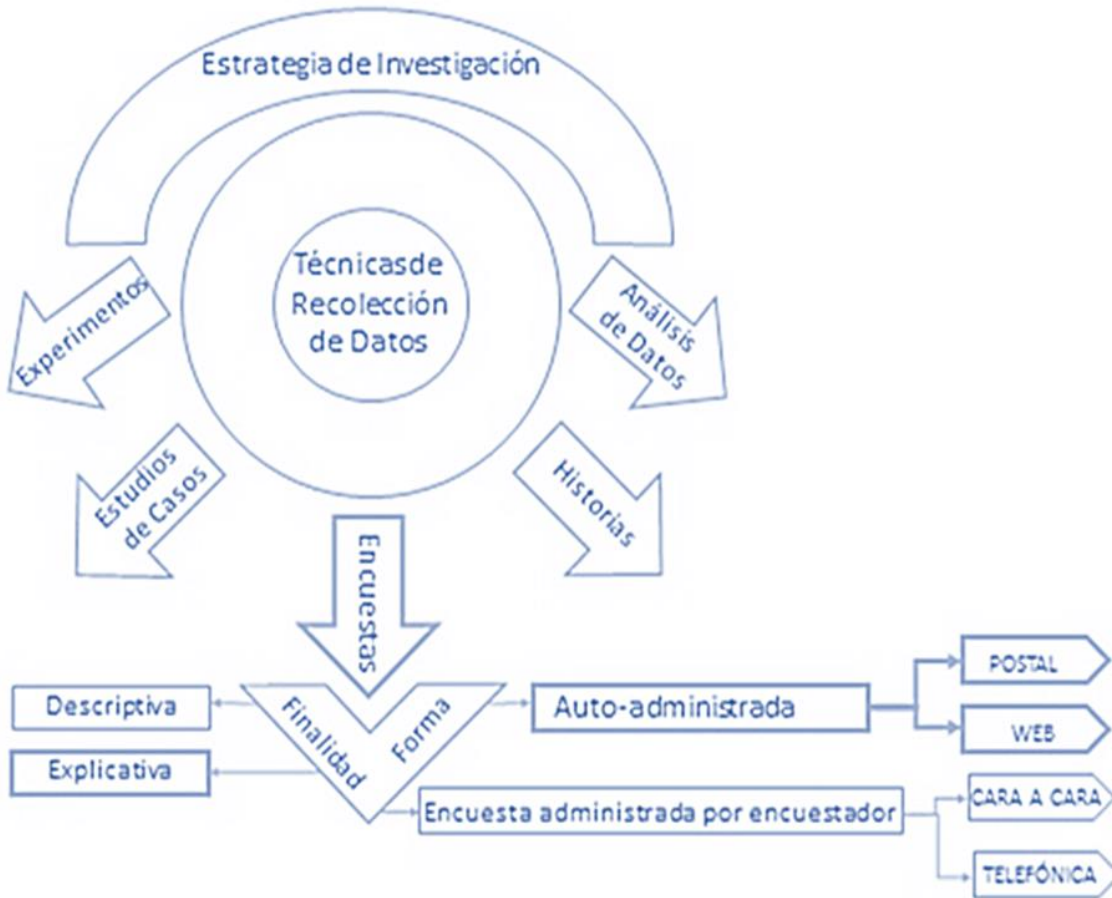
Sekaran y Bougie (2016), argumentan que los cuestionarios auto-administrados se clasifican en dos (2) categorías, según la manera como es enviado para ser diligenciado: Cuestionario postal y cuestionario vía mail. Ambas clasificaciones fueron utilizadas en esta investigación, puesto que se enviaron los instrumentos sobre exploración-explotación e innovación organizacional a las empresas objeto de estudio a través de correo tradicional y electrónico (En esta tesis se utilizó la plataforma EVAL&GO para hacer envío del cuestionario vía mail). La utilización de este cuestionario en este tipo de investigación, es decir, con alcance explicativo y enfoque cuantitativo, tiene que ver con la búsqueda de generalización por medio de los resultados. De acuerdo con este propósito, el cuestionario administrado posee las ventajas que, a continuación, se especifican:

- Los costos de administración son bajos cuando se desarrollan estudios en una muestra geográfica que es dispersa.
- La rapidez de su administración.

- Se eliminan los efectos del entrevistador-encuestador.
- La administración de los cuestionarios, su contenido y su presentación se estandarizan.

Estas bondades de la encuesta auto-administrada, han potenciado el uso de esta técnica en investigaciones que relacionan las competencias de exploración y explotación con resultados de innovación (Ali et al., 2016; Ali & Park, 2016). Adicionalmente, en la investigación sobre emprendimiento, se encontró que los dos métodos más utilizados en la recolección de datos en este tipo de estudios son, en primer lugar, la información obtenida por fuentes secundarias con un 29,74% y en segundo lugar las encuestas con un 25,38% (Edelman, Manolova, & Brush, 2008), método de recolección de datos escogido para la tesis doctoral.

Gráfico 12- Esquema de la estrategia de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

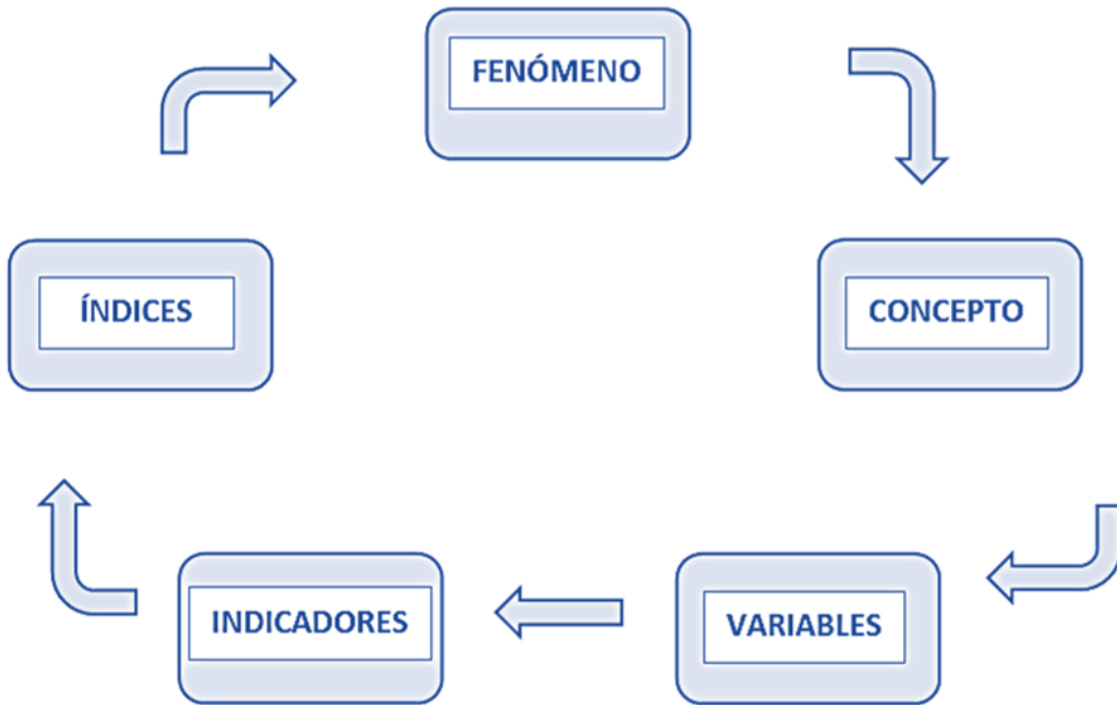
4.5 Operacionalización de las variables

La operacionalización es el proceso metodológico mediante el cual se descomponen o desagregan deductivamente las variables que hacen parte del problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; en otras palabras, cuando se tiene una variable compleja, esta es fragmentada en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices e ítems; pero al tratarse de una variable concreta, esta solamente es llevada a términos de indicadores, índices e ítems. Este proceso es la parte operativa de la definición operacional de las variables y su propósito es construir la matriz metodológica para el diseño y elaboración de los instrumentos de medición empírica, los cuales permitirán al investigador contrastar las hipótesis previstas (Hernández et al., 2010).

En este sentido, la operacionalización de variables permite, por una parte, la elaboración de los instrumentos de medida, convirtiendo los indicadores en ítems o en elementos claros de observación. Así mismo facilita la construcción de índices, al mostrar de una forma esquemática todo el contenido de la investigación (Reguant & Martínez-Olmo, 2014).

En palabras de Grajales (1996), este proceso además de conducir a la elaboración del instrumento, también permite hallar las condiciones para determinar el nivel de medición de las variables y las técnicas y/o procedimientos estadísticos apropiados para el análisis de los datos y la prueba de las hipótesis. Por otro lado, y de manera más sintética, (Kerlinger & Lee, 2002b) asumen este proceso como la transformación de conceptos y proposiciones teóricas en variables concretas.

En resumen y a manera general el proceso de operacionalización de variables es representado, por medio del siguiente esquema circular, partiendo desde el fenómeno o problema investigativo hasta llegar a los índices.

Gráfico 13- Proceso circular del fenómeno a los índices

Fuente: Martínez, 2004, p. 154.

El modelo anterior sugiere abordar una descripción breve de cada uno de sus componentes; empezando por cómo se entenderá aquí la definición de “fenómeno”. Fenómeno es entendido como acciones o situaciones que suministran, casos, a partir de los cuales es posible una regla según la cual algo acontece habitualmente, es decir, fenómeno se considera a todo hecho o acontecimiento que puede ser percibido al alcance de los sentidos o la misma conciencia (Heler, 2009). Posteriormente, el diagrama circular pone en segunda instancia el concepto, lo cual indica que para proceder hacia una correcta operacionalización, hay que tener una definición clara (teórica y real) del problema o fenómeno de estudio, lo que permite llegar al tercer paso que es la identificación de la variable o las variables.

Por otra parte, se tiene que los indicadores representan sub-dimensiones de las variables, en otras palabras, se refieren a componentes del fenómeno que se estudia. El indicador es el que permite llevar a un plano de medición más empírico y observacional, mediante elementos claramente definidos en la variable antes identificada. Por último, al

índice suele definírsele cómo un indicador complejo, dado que reúne la información de todos los indicadores y sus respectivos ítems (Cazau, 2006).

A propósito, para el caso de esta tesis se trataron los siguientes conceptos: Emprendimiento Corporativo, actuando como componente independiente; Prácticas de Gestión Humana en calidad de moderación; e Innovación Organizacional como variable dependiente del constructo general. Cabe resaltar que el Emprendimiento Corporativo analizado en este trabajo investigativo es observado desde dos claras dimensiones que son la exploración y la explotación, cada una de ellas se subdivide en 6 indicadores para facilitar su estudio y por ende su análisis. De igual forma la variable dependiente (Innovación Organizacional) y la variable moderadora (Prácticas de Gestión Humana) son examinadas cada una, desde 10 indicadores, los cuales proporcionan un panorama llano para la correcta medición, de la variable o concepto, en este caso de la Innovación Organizacional y las Prácticas de Gestión Humana.

A partir de una aproximación a la literatura sobre emprendimiento corporativo (Abordado desde una perspectiva del emprendimiento estratégico), se identificaron las medidas utilizadas para las competencias de exploración y explotación, la innovación organizacional y las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución. Seguidamente, se explican cada una de las medidas utilizadas para cada una de las variables señaladas (En los anexos X y Z pueden verse los cuestionarios enviados).

4.6 Operacionalización de la variable exploración y explotación.

Con respecto a la medición del emprendimiento estratégico, el cuestionario se basó en la operacionalización de las competencias de exploración y explotación de acuerdo con algunos estudios empíricos (Benner & Thushman, 2003; He & Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006; Parida et al., 2016; Sirén et al., 2012; Wang & Rafiq, 2014). De acuerdo con las medidas probadas de estos estudios y de la contratación de las preguntas sobre exploración y explotación que en ellos se plantean, se definieron seis ítems para medir

ambas competencias, evaluados mediante una escala Likert de siete niveles (“1: Muy bajo” a “7: Muy alto”).

4.7 Operacionalización de la variable innovación organizacional.

Los ítems que agrupan la variable independiente, innovación organizacional, fueron identificados con base en el Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2005), el cual es conocido como un acuerdo intencional para la recolección e interpretación de datos sobre innovación. Dichos ítems sobre innovación organizacional fueron adaptados y utilizados en estudios previos (Battisti & Stoneman, 2010; Camisón & Villar-López, 2014; Cozzarin et al., 2016; Ganter & Hecker, 2013; Mothe et al., 2015b). En efecto, se utilizaron 10 ítems según el acuerdo encontrado en estos estudios previos, los cuales fueron evaluados mediante una escala Likert de siete niveles (“1: Muy bajo” a “7: Muy alto”).

4.8 Operacionalización de la variable prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución.

Para medir esta variable, también se utilizaron ítems adaptados en estudios previos. Estos fueron utilizados en investigaciones referentes del campo de la gestión estratégica de los recursos humanos (Huselid, 1995). Por tanto, se utilizaron los ítems que capturan la implementación de prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución que se definieron a través de la investigación de (MacDuffie, 1995). Estos han sido utilizados en investigaciones en donde se plantean relaciones entre las prácticas de gestión humana y las competencias de exploración y explotación (Prieto & Pérez, 2012). Para medir esta categoría de prácticas de gestión humana se utilizaron 10 ítems, los cuales fueron medidos también mediante una escala Likert de siete niveles (“1: Muy bajo” a “7: Muy alto”).

4.9 Muestra

Los estudios que precedieron esta investigación, en donde se analizaron relaciones que guardan similitud con las hipótesis formuladas en el apartado X (Emprendimiento corporativo vs tipos de innovación), advierten la selección de organizaciones con características específicas. Así, mediante una exhaustiva revisión de la literatura, se pudo evidenciar que este tipo de relaciones teóricas se prueban en organizaciones con las siguientes características:

- Operan dentro del sector TI (Tecnologías de la información).
- Estas empresas realizan grandes esfuerzos en materia de investigación y desarrollo.
- Poseen procesos de gestión del conocimiento.

Investigaciones como las realizadas por (He & Wong, 2004; Kollmann & Stöckmann, 2012; Kuratko et al., 2014; Lavie & Rosenkopf, 2006; Sirén et al., 2012; Wang & Rafiq, 2014), han contrastado este tipo de relaciones en grandes empresas intensivas en investigación y desarrollo para propiciar el desarrollo tecnológico y de software. Adicionalmente, en otros estudios se ha probado este tipo de relaciones en grandes empresas del sector alta tecnología, las cuales implementan procesos de gestión del conocimiento (Lin et al., 2016; Parida et al., 2016; Prieto & Pérez, 2012). La justificación de esta elección, de acuerdo con los investigadores identificados, consiste en que estas empresas propician un amplio y claro espectro, en donde se hace posible identificar las competencias propias del emprendimiento corporativo, es decir, la exploración y explotación. Asimismo, es posible evaluar resultados en materia de innovación o el impacto de dichas competencias en resultados de tipo macro (Nivel organizacional). Por otro lado, además de que las empresas tengan estas características, la orientación hacia empresas grandes en este tipo de estudios se fundamenta en que en este tipo de empresas los procesos de exploración-explotación y el esfuerzo encaminado hacia la innovación son más estructurados.

En línea con los argumentos anteriores, las hipótesis formuladas se probaron en grandes empresas de Colombia que poseen las características definidas previamente. De este modo, participaron en la investigación organizaciones de dos sectores: Industria de cosméticos, aseo y productos químicos; y empresas del sector telecomunicaciones y tecnologías de la información. Estas empresas fueron tomadas de la Revista Dinero (Dinero, julio 21 de 2017, "Ranking 5.000 empresas"), donde se encontró un total de 184 empresas que operan en los sectores mencionados, y que cuentan con las características de empresa grande, es decir, que sus activos se encuentran por encima de los 22 mil millones de pesos en activos (Clasificación según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia). Teniendo esta base definida, se hizo la búsqueda correspondiente, para obtener la información de contacto de las áreas de investigación y desarrollo, desarrollo de producto, innovación, dirección de proyectos y/o marketing, y gestión humana; con el propósito de proceder con el envío de los cuestionarios. En la tabla número 14 se presenta el porcentaje de empresas participantes en esta investigación.

Tabla 11- Empresas participantes según sector y tasa de respuesta

<i>Sub-sector</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
	<i>Empresas</i>	
Cosméticos y Aseo	22	13,1%
Químicos en general	94	56,0%
Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información	52	31,0%
<i>Total</i>	<i>168</i>	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede evidenciar que se obtuvo una tasa de respuesta del 82,61 %, debido a que, de las 184 empresas a las cuales fueron enviados los instrumentos de investigación, se recibieron 168 encuestas correctamente diligenciadas.

4.10 Procedimientos y técnicas de análisis de los datos recogidos

4.10.1 Modelos de ecuaciones estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales son una técnica de análisis de datos multivariante de segunda generación que dan mayor nivel de confianza a la investigación por su eficiencia estadística (Haenlein & Kaplan, 2004). En este sentido, el modelo de ecuaciones estructurales es una extensión de varias técnicas multivariadas como la regresión múltiple y el análisis factorial (Kahn, 2006). La ventaja que tiene el sistema de ecuaciones estructurales, sobre otros sistemas y técnicas multivariantes, es el analizar las relaciones por cada subconjunto de variables, permitiendo también una interrelación entre variables de diferentes grupos, dependiendo del propósito de la investigación (Escobedo, Hernández, Estebané, & Martínez, 2015).

Un modelo SEM, de acuerdo con (Bentler, 2006) y (Byrne, 1994), está compuesto por variables observables (variables manifiestas o indicadores), las cuales pueden ser observadas o medidas de manera directa; y no observables (denominadas latentes factores o constructos). De acuerdo con (Corral, 2001), lo latente solo puede ser inferido o estudiado a partir de indicadores manifiestos de la situación: las primeras se representan en forma de rectángulo y las segundas, en círculos o elipses en el modelo.

Por otro lado, el principal aporte que realiza el SEM es que permite a los investigadores evaluar o testear modelos teóricos, convirtiéndose en una de las herramientas más potentes para el estudio de relaciones causales sobre datos no experimentales cuando estas relaciones son de tipo lineal (Kerlinger & Lee, 2002a).

El modelo de ecuaciones estructurales se caracteriza por dos componentes básicos: 1) el modelo estructural y 2) el modelo de medida. El modelo estructural es el modelo guía que muestra las relaciones de dependencia entre variables independientes (exógenas) y variables dependientes (endógenas). El modelo de medida muestra las relaciones entre los constructos (variables latentes) y los indicadores (variables observables); en este modelo, el investigador puede evaluar la contribución de cada ítem (reactivo) a la escala

de medición, es decir, especificar qué indicadores definen a cada constructo. Además, evalúa la fiabilidad de constructos e indicadores (Martínez & Fierro, 2018).

También como lo expresa (Cupani, 2012), un modelo de medida representa las relaciones de las variables latentes (o constructos) con sus indicadores (o variables empíricas), y el modelo estructural donde se describe la interrelación entre los constructos. El modelo de medida permite al investigador usar varias variables (indicadores), para una única variable latente dependiente o independiente. El objetivo fundamental del modelo de medida es corroborar la idoneidad de los indicadores seleccionados en la medición de los constructos de interés, es decir, que el investigador evalúe qué tan bien las variables observadas combinan (covarían o correlacionan) para identificar el constructo hipotetizado.

En efecto, los modelos de ecuaciones estructurales permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables contenidas en él, para pasar posteriormente a estimar los parámetros que vienen especificados por las relaciones propuestas a nivel teórico. Por este motivo se denominan también modelos confirmatorios, ya que el interés fundamental es “confirmar” mediante el análisis de la muestra las relaciones propuestas a partir de la teoría explicativa que se haya decidido utilizar como referencia (Elder, 1989). Según el mismo autor, la especificación teórica del modelo permite proponer estructuras causales entre las variables, de manera que unas variables causen un efecto sobre otras variables que, a su vez, pueden trasladar estos efectos a otras variables, creando concatenaciones de variables.

En un modelo de ecuaciones estructurales surgen diferentes relaciones y en las técnicas multivariantes las relaciones entre variables dependientes e independientes son todas del mismo nivel o del mismo tipo. La relación de covariación y causalidad deben ser analizados para distinguir su impacto en el modelo. Según (Elder, 1989) decimos que dos fenómenos covarían, o que están correlacionados, cuando al observar una mayor cantidad de uno de los fenómenos también se observa una mayor cantidad del otro (o menor si la relación es negativa). De igual forma, a niveles bajos del primer fenómeno se asocian niveles bajos del segundo. Así, por ejemplo, cuando decimos que la aptitud y el rendimiento se correlacionan entre sí, esperamos que los sujetos con un mayor nivel de aptitud manifiesten un mejor rendimiento y viceversa. Sin embargo, ya hemos enfatizado que covariación y causalidad no son lo mismo.

Plantea el mismo autor que, cuando se observa una alta relación (covariación) entre dos variables, no debe interpretarse como una relación causal entre ambas. Pueden existir otras variables que no se han observado y que potencien o atenúen esta relación. Por ejemplo, es posible que la motivación y el rendimiento estén relacionados y que esa relación esté condicionando la relación de la aptitud con el rendimiento (potenciándola o atenuándola).

▪ **Modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)**

El método de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales ha tenido gran relevancia en la comunidad científica principalmente en las áreas de las ciencias sociales, debido a la capacidad del modelo de comprobar una serie de asociaciones planteadas entre diferentes tipos de variables (observables y latentes). De acuerdo con (Martínez & Fierro, 2018), los objetivos fundamentales de las técnicas de estadísticas multivariantes es incrementar la capacidad explicativa de la comprobación empírica de la teoría, o bien, de incrementar el conocimiento teórico en los casos en que éste sea escaso.

Sumado a lo anterior, exponen Escobedo et al. (2015b), son seis las fases para aplicar esta técnica. a) La especificación, b) identificación, c) estimación de parámetros, d) evaluación del ajuste, e) re especificación del modelo y f) la interpretación de resultados lo conforman. Se expone una breve descripción de cada fase de acuerdo con (Cupani, 2012).

a) La especificación es la fase en donde el investigador establece la relación hipotética entre las variables latentes y las observadas, la misma que con el análisis se obtendrán las relaciones correctas.

b) En la fase de identificación se estiman los parámetros del modelo. Se determina si un modelo está identificado mediante una expresión algebraica que lo demuestre, en función de las varianzas y covarianzas muestrales.

c) En esta fase se determinan los valores de los parámetros desconocidos, así como su respectivo error de medición para lo que se utilizan diversos programas computacionales como el LISREL, el AMOS y el EQS.

d) La evaluación o bondad de ajuste se refiere a la exactitud en los datos del modelo para determinar si es correcto y sirve para los propósitos del investigador. Las medidas de calidad del ajuste pueden ser de tres tipos: (1) medidas absolutas del ajuste que evalúan el ajuste global del modelo, (2) medidas del ajuste incremental que comparan el modelo propuesto con otros modelos especificados por el investigador, o (3) medidas del ajuste de parsimonia, que ajustan las medidas de ajuste para ofrecer una comparación entre modelos con diferentes números de coeficientes estimados, siendo su propósito determinar la cantidad del ajuste conseguido por cada coeficiente estimado.

De acuerdo con (Martínez & Fierro, 2018), el método PLS se basa en el análisis de la varianza, lo que implica una metodología de modelación más flexible al no exigir supuestos paramétricos rigurosos, principalmente en la distribución de los datos.

El método PLS puede ser utilizado para investigaciones de tipo explicativo (confirmatorio) como para análisis predictivos (exploratorio), en este aspecto, (Shmueli & Koppius, 2011) argumentan que un modelo explicativo es un modelo construido con el propósito de comprobar las hipótesis causales que especifiquen cómo y por qué cierto fenómeno empírico ocurre. Un modelo predictivo hace referencia a la construcción y valoración de un modelo que pretende predecir nuevas o futuras observaciones o escenarios. El poder predictivo de un modelo se refiere a la capacidad del mismo para generar predicciones precisas de nuevas observaciones, ya sea en estudios transversales o longitudinales.

Al ser el método PLS no paramétrico, Shmueli y Koppius (2011) se refieren a que aunque no requiere que los datos presenten una distribución normal, se requiere verificar que los datos no sean excesivamente no-normales, ya que, por lo general, este tipo de datos resultan problemáticos en la valoración de la significancia de los parámetros. Es importante precisar que los valores de asimetría y curtosis mayores a uno son indicativos de valores altamente no normales.

En los modelos de ecuaciones estructurales, surge una perspectiva de medición alternativa que se basa en el uso de indicadores formativos (causa, causales) e involucra la creación de un índice en lugar de una escala. En este contexto, los indicadores formativos son para variables observables que se supone causan una variable latente. Para los indicadores de efecto, las variables latentes causan las variables observables.

La mayoría de los investigadores en ciencias sociales asumen que los indicadores son indicadores de efecto (Diamantopoulos, 2001).

De acuerdo con varios autores (Bagozzi & Phillip 1982; Hair et al. 2010) citado por (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2014), la validación discriminante es uno de los componentes claves de la evaluación del modelo de ecuaciones estructurales. Henseler et al. (2014) menciona que la validez discriminante asegura medir los constructos de manera empíricamente única y representa fenómenos de interés que otras medidas no capturan en un modelo de ecuaciones estructurales. En este orden de ideas, Henseler et al. (2014) afirma que la validez discriminante requiere que una prueba no se correlacione demasiado con las medidas a partir de las cuales se supone que difiere. En este sentido, Farrell (2010), citado por Henseler et al. (2014), afirma que si la validez discriminante no está establecida, los constructos tienen una influencia en los cambios de más de una variable observable, con las que teóricamente están relacionadas y en consecuencia los investigadores no tienen certeza si los resultados confirmatorios de las hipótesis estructurales son reales o si son resultado de discrepancias estadísticas.

Por lo tanto, la evaluación de la validez discriminante se ha convertido en una práctica muy útil para estudios basados en SEM.

Ahora bien, los enfoques dominantes para la evaluación de la validez discriminante son el criterio de Fornell-Larcker y el examen de cargas cruzadas. No obstante, Henseler et al., (2014) sugiere que estos enfoques tienen dificultades para detectar de manera confiable la falta de validez discriminante en situaciones de investigación comunes. Por lo tanto, recomienda el uso del método alternativo denominado Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT).

Según Nunnally (1978) y Netemeyer y Col (2003), el enfoque HTMT es una estimación de correlación entre los constructos ξ_i y ξ_j que determina su grado de dependencia.

De acuerdo con Henseler (2014), el HTMT ofrece ventajas con respecto a los resultados de correlación entre constructos. Uno de ellos es que no requiere un análisis factorial para obtener cargas factoriales ni requiere el cálculo de los puntajes de los constructos.

4.11 Resultados.

En primer lugar, se presentan los resultados de estadística descriptiva para los variables intervinientes en las hipótesis y las correlaciones entre éstas (Tabla 12).

Tabla 12 – Estadística descriptiva y correlaciones

Variable	\bar{X}	σ	Competencia de Exploración	Competencia de Explotación	Innovación Organizacional	PGHUOC
Competencia de Exploración	5,75	1,168	1	0,933**	0,951**	0,944**
Competencia de Explotación	5,61	1,148		1	0,948**	0,944**
Innovación Organizacional	5,55	1,137			1	0,964**
PGHUOC	6,83	0,53				1

****La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)**

Fuente: SPSS 22

El proceso de análisis en PLS-SEM comprende dos etapas según Hair et al. (2014): (1) evaluación del modelo de medición; (2) evaluación del modelo estructural.

Evaluación del modelo de medición

En la Tabla 13 se presentan los resultados del modelo de medición obtenidos en Smartpls3.

Tabla 13 - Resultados del modelo de medición.

Constructo	Ítem	Cargas (SL)	CR	α	AVE
Competencia de exploración	EXP1	0.898	0.952	0.938	0.770
	EXP2	0.846			
	EXP3	0.807			
	EXP4	0.908			
	EXP5	0.852			
	EXP6	0.805			
Competencia de explotación	PLOT1	0.899	0.948	0.931	0.753
	PLOT2	0.861			
	PLOT3	0.777			
	PLOT4	0.868			

	PLOT5	0.857			
	PLOT6	0.764			
<i>Innovación Organizacional</i>	INN1	0.892	0.962	0.955	0.717
	INN2	0.846			
	INN3	0.760			
	INN4	0.889			
	INN5	0.815			
	INN6	0.731			
	INN7	0.872			
	INN8	0.846			
	INN9	0.745			
	INN10	0.869			
<i>Prácticas de gestión humana para mejorar la oportunidad de contribución</i>	GH1	0.904	0.963	0.956	0.724
	GH2	0.885			
	GH3	0.795			
	GH4	0.906			
	GH5	0.847			
	GH6	0.767			
	GH7	0.895			
	GH8	0.827			
	GH9	0.770			
	GH10	0.897			

Nota: SL: Standard Loading; AVE: Average Variance Extracted; CR: Composite Reliability; α : Alpha de Cronbach.

Fuente: Ringle et al., 2015, "SmartPLS3".

Las cargas de cada de los indicadores de los constructos estuvieron por encima del umbral de 0,7, como lo recomienda la literatura sobre PLS-SEM (Hair et al., 2012; Hair et al., 2014; Henseler et al., 2016). En consecuencia, esto señala la confiabilidad de los ítems usados en cada uno de los constructos intervinientes en las hipótesis de investigación. En referencia a la evaluación de la validez convergente, PLS-SEM sugiere el cálculo de los indicadores Alpha de Cronbach, la Confiabilidad Compuesta y la Varianza Extraída Media. Para el caso de los resultados del Alpha de Cronbach de los constructos, todos superaron el umbral de 0,7 recomendado por Nunnally (1958). En adición, lo resultados de la Fiabilidad Compuesta de los variables latentes estuvieron por

encima de 0,70, el cual es el valor aceptado en PLS-SEM (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017). Finalmente, los valores para la Varianza Extraída Media superaron el umbral de 0,5, el cual es recomendado por Henseler et al. (2016). Todos estos resultados indican la validez convergente del modelo de medición utilizado, como puede observarse en la Tabla 14.

Respecto a la validez discriminante, la literatura reciente sobre PLS-SEM sugiere el uso del indicador Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT), a razón de su superioridad con respecto a otros criterios, como es el de Farnell-Larcker (Henseler et al., 2015). Henseler et al. advierten que el HTMT entre constructos debe ser inferior a 1. En la Tabla 14, debajo, puede observarse que se cumple esta condición entre los constructos intervinientes en las hipótesis de investigación.

Tabla 14 - Resultados validez discriminante según HTMT

Número	Variable	1	2	3	4
1	Exploración	1,0			
2	Explotación	0.95	1,0		
3	Innovación Organizacional	0.98	0.96	1,0	
4	Prácticas de gestión humana por oportunidades de contribución	0.94	0.96	0.98	1,0

Fuente: Ringle et al., 2015, “SmartPLS3”.

Finalmente, se evaluó el ajuste del modelo total de medición. Esto implica la utilización de los indicadores de bondad de ajuste. De acuerdo con Hu and Bentler (1999), los indicadores de bondad de ajuste que deben utilizarse en un modelo de ecuaciones estructurales son: los grados de libertad (χ^2/df), el Comparative Fix Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) y NFI (Normed Fit Index). Los umbrales para estos indicadores según Hu y Bentler (1999) son: $\chi^2/df < 2.0$; CFI > 0.90 ; NFI > 0.90 ; y RMSEA < 0.06 . Para el caso del modelo de medición aplicado en esta tesis, los resultados de los indicadores cumplieron con estos umbrales, así: $\chi^2/df < 1,585$; CFI $> 0,97$; NFI $>$

0,923; y RMSEA < 0,059. Estos resultados ofrecen evidencia de la validez discriminante y convergente del modelo de medición usado en las hipótesis.

Evaluación del modelo estructural

Hair et al. (2014) recomiendan que, antes de evaluar las relaciones entre las variables, es necesario descartar problemas de colinealidad. Para llevar a cabo este proceso, se utilizó el indicador VIF (Variance Inflation Factor). El VIF para cada ítem de los constructos no debe ser superior a 5 (Hair et al., 2014). Esta regla se cumplió para cada uno de los ítems o las variables observables de cada uno de los constructos analizados en esta investigación (ver Tabla 15).

Tabla 15 - VIF para ítems-variables observables

Constructo	Ítem	VIF
Competencia de exploración	EXP1	4.337
	EXP2	3.228
	EXP3	2.812
	EXP4	4.850
	EXP5	4.153
	EXP6	2.354
Competencia de explotación	PLOT1	3.462
	PLOT2	3.756
	PLOT3	2.305
	PLOT4	3.272
	PLOT5	3.828
	PLOT6	2.295
	INN1	4.756
	INN2	3.100

Innovación Organizacional	INN3	2.476	
	INN4	4.630	
	INN5	3.036	
	INN6	2.253	
	INN7	4.368	
	INN8	3.573	
	INN9	2.196	
	INN10	3.424	
	Prácticas de gestión humana para mejorar la oportunidad de contribución	GH1	4.850
		GH2	4.012
GH3		2.428	
GH4		4.642	
GH5		3.266	
GH6		2.454	
GH7		4.238	
GH8		3.056	
GH9		2.331	
GH10		4.307	

Fuente: Ringle et al., 2015, “SmartPLS3”.

Para evaluar las relaciones entre las variables se deben analizar los coeficientes de trayectoria (path coefficients). Particularmente, se debe valorar en estos coeficientes su magnitud y signo. Asimismo, se debe valorar su nivel de significancia. Respecto a este nivel, se llevó a cabo un procedimiento de bootstrapping (5000 muestras, según recomendación de Hair et al., 2014), el cual produjo los valores p y los valores t, los cuales permiten establecer la significancia de cada una de las relaciones evaluadas. Según los resultados presentados en la Tabla 15, los coeficientes de trayectoria indican que tanto la exploración como la explotación influyen de manera positiva y significativa en la innovación organizacional. Así, se encontró soporte para las hipótesis 1 y 2. En adición, el poder predictivo del modelo dentro y fuera de la muestra, respectivamente, fue valorado a través de los indicadores R2 y Q2. Como se ve en la Tabla 15, el R2 supera el valor 0,1 recomendado por la literatura (Falk & Miller, 1992). Lo que señala que, en un 93%, la variación en la innovación organizacional es producto de las variables

independientes. En este sentido, el modelo goza de poder predictivo dentro de la muestra. El valor Q2 es superior a 0, lo cual indica que el modelo goza también de poder predictivo fuera de la muestra.

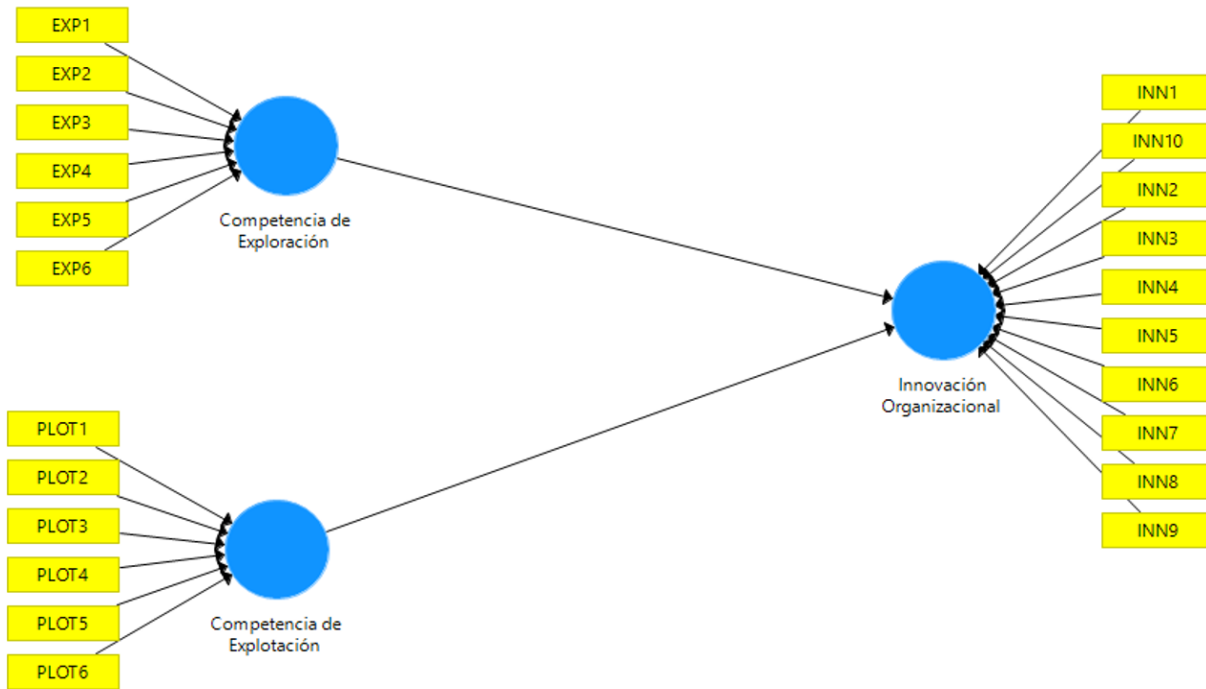
Tabla 16 - Prueba de significancia de los coeficientes de trayectoria

Trayectoria estructural	t-value	p-value	Conclusión
Exploración→Innovación organizacional	9.463	0.000	Se soporta hipótesis 1
Explotación→Innovación organizacional	8.110	0.000	Se soporta hipótesis 2
Innovación Organizacional R2= 0.931 Innovación Organizacional Q2=0.643			

Fuente: Ringle et al., 2015, "SmartPLS3".

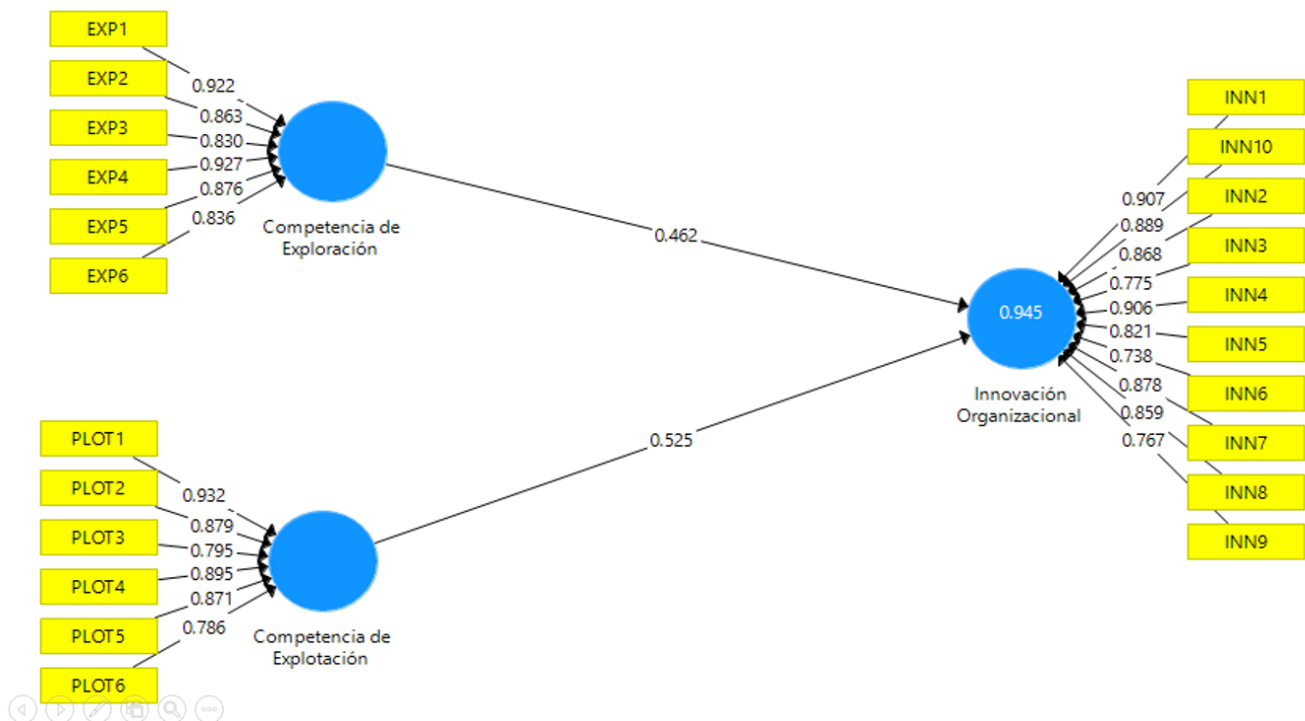
Finalmente, se realizó el análisis del encaje del modelo estructural. Se utilizó para este propósito el indicador SRMR (Standardized Root Mean Square Residual). El SRMR para el modelo fue de 0.037, valor que está por debajo del umbral de 0,08 recomendado por la literatura sobre PLS-SEM (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2014). También se calculó el NFI del modelo estructural, el cual, según Hair et al. (2014), debe acercarse cuanto sea posible a 1. Para el caso de esta investigación, el NFI fue de 0.94, lo que advierte un ajuste adecuado del modelo de medición. En adición a esto, se presenta el modelo estructural de la investigación con el cual se le proporcionó el tratamiento estadístico a las hipótesis 1 y 2 de la investigación doctoral.

Gráfico 14 - Relación directa



Fuente: PLS-SEM

Gráfico 15 - Relación directa con resultados

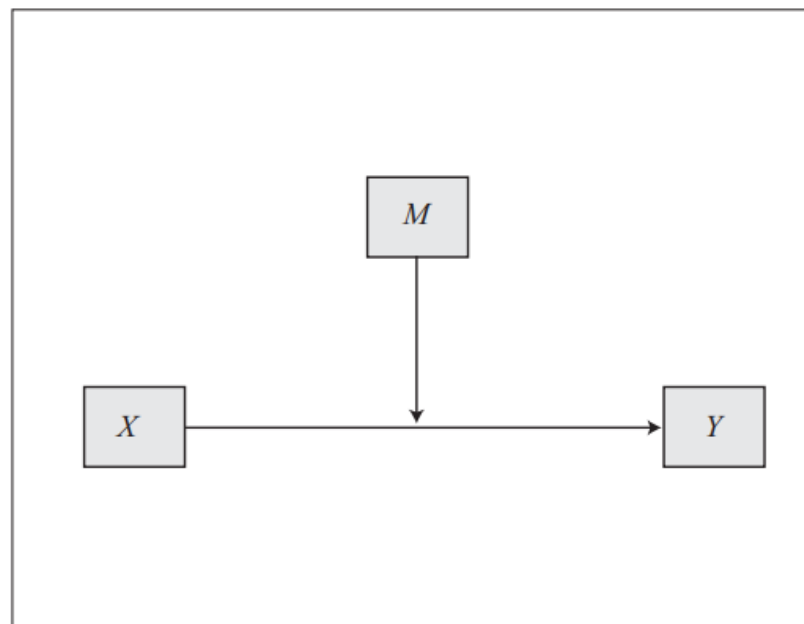


Fuente: PLS-SEM

Análisis de las hipótesis con efecto moderador

En esta investigación se formularon dos hipótesis en las que se plantea el efecto moderador de las prácticas de gestión humana para mejorar la contribución del individuo en las relaciones competencia de exploración y explotación, respectivamente, en la innovación organizacional. Para evaluar el efecto moderador planteado se usó el modelo conceptual 1 de PROCESS de Hayes, que se presenta en la gráfica 16.

Gráfico 16 - Diagrama conceptual Modelo 1 de Hayes



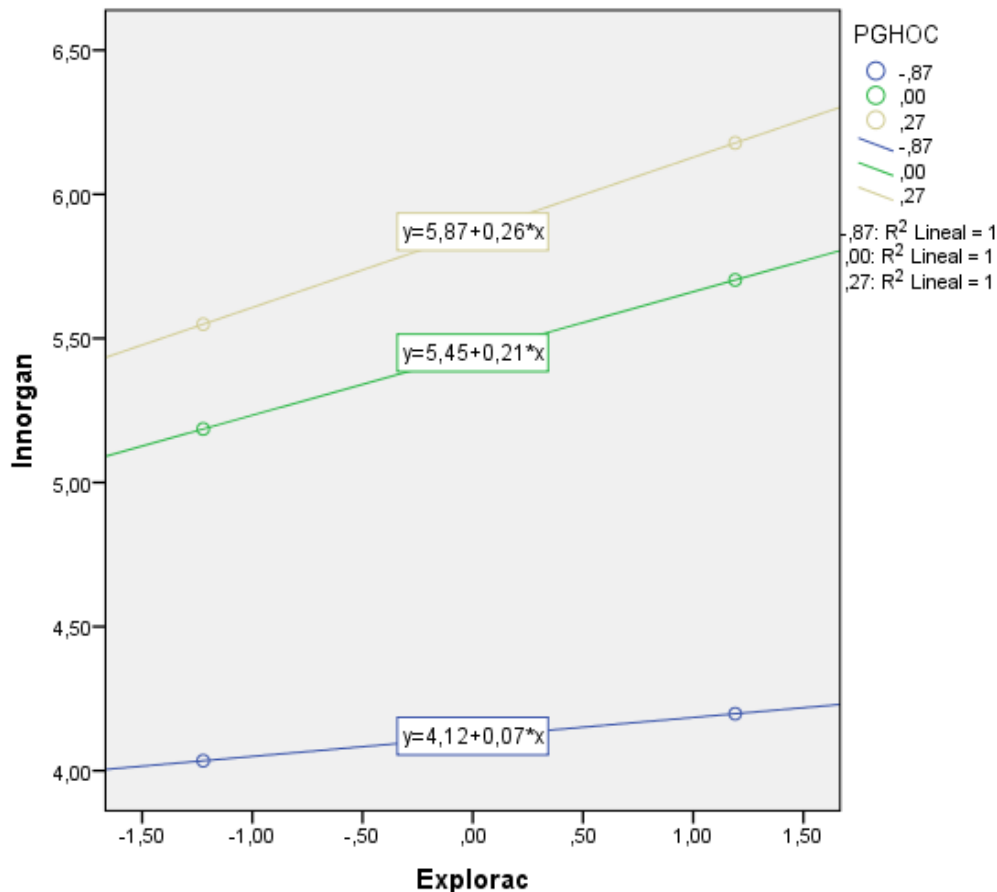
Fuente: Hayes (2013)

La decisión de usar PROCESS tiene que ver con que en esta estrategia de análisis se aplica la técnica Johnson-Neyman, la cual es mucho más precisa y, además, proporciona listas más extensas y meticulosas de los valores que permiten determinar la moderación de una variable en una relación específica (Hayes, 2013; Hayes, 2017). En adición, mediante PROCESS, los valores Beta ante los cambios de intensidad de la variable

moderadora son presentados. En consecuencia, se presenta seguidamente la verificación de las hipótesis 3 y 4 mediante PROCESS, modelo 1.

En referencia la hipótesis 3: *La relación entre la competencia de exploración y la innovación organizacional será mayor cuando la implementación de prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución sea mayor*, los cambios en la relación entre competencia de exploración e innovación organizacional ante la moderación de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución se presenta en la gráfica 17, según la técnica Johnson-Neyman.

Gráfico 17 - Moderación de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución en la relación entre competencia de exploración e innovación organizacional.



Fuente: PROCESS macro, SPSS 22.

En la tabla 17, se presentan los resultados del modelo, los errores estándar (SE), los estadísticos Z, los valores t y los valores p de la moderación en los niveles bajo, medio y alto de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución, para el caso de la relación entre competencia de exploración e innovación organización. Los resultados presentados en la Tabla 17 muestran que la relación indicada cambia dependiente de las prácticas de gestión humanas señaladas. Específicamente, la relación entre la competencia de exploración e innovación fue más fuerte y significativa cuando se produce una intervención mayor de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución (0,2607, t=5,04). En contraste, esta relación se debilita y pierde significancia cuando la intervención de las prácticas de gestión humana es menor en la relación analizada (0,076, t=7045). Esto implica que se soporta la Hipótesis 3.

Tabla 17 - Resultados de la moderación de prácticas de gestión humana orientadas hacia el mejoramiento de la oportunidad de contribución en la relación entre competencia de exploración e innovación organizacional

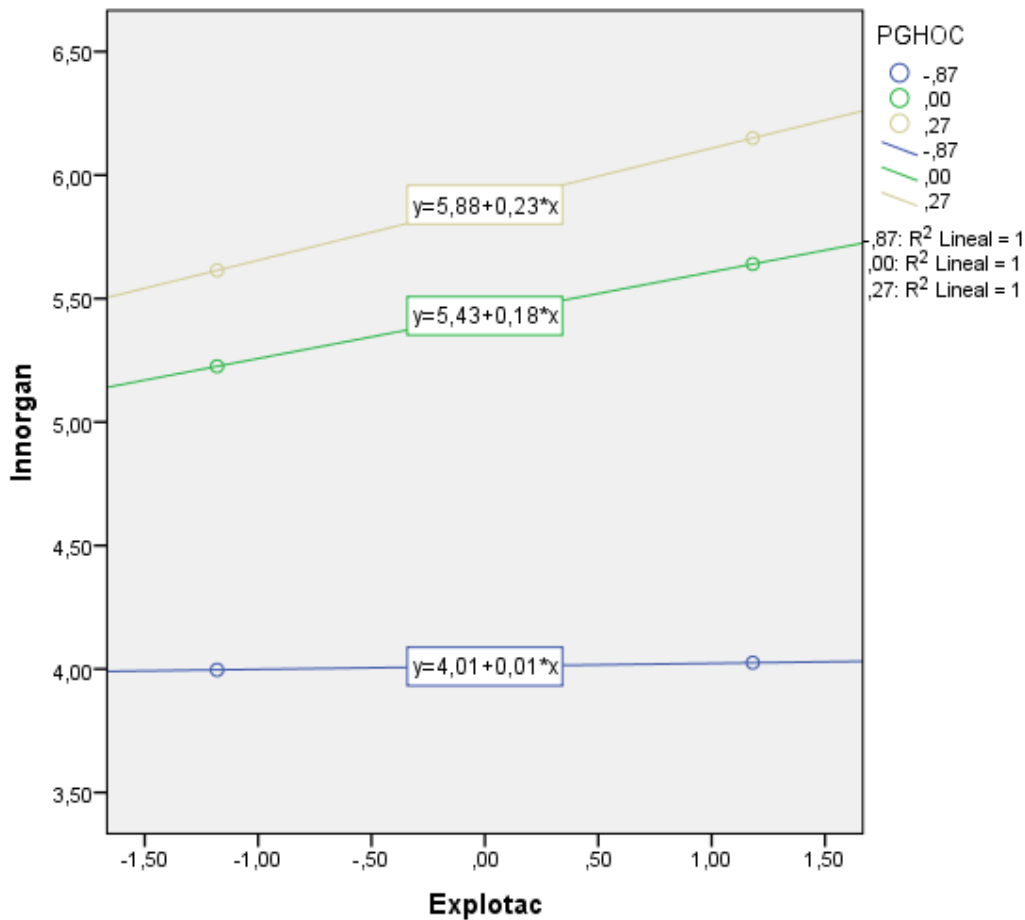
Nivel prácticas de GH	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
Alto	,2606	,0517	5,0443	,0000	,1586	,3626
Media	,2143	,0562	3,8111	,0002	,1032	,3253
Bajo	,0676	,0960	,7045	,4821	-,1219	,2571

Fuente: PROCESS macro, SPSS 22.

En referencia la hipótesis 4: *La relación entre la competencia de explotación y la innovación organizacional será mayor cuando la implementación de prácticas de gestión*

humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución sea mayor, los cambios en la relación entre competencia de explotación e innovación organizacional ante la moderación de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución se presenta en la gráfica 18, según la técnica Johnson-Neyman.

Gráfico 18 - Moderación de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución en la relación entre competencia de explotación e innovación organizacional



Fuente: PROCESS macro, SPSS 22.

En la tabla 18, se presentan los resultados del modelo, los errores estándar (SE), los estadísticos Z, los valores t y los valores p de la moderación en los niveles bajo, medio y

alto de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución, para el caso de la relación entre competencia de exploración e innovación organización. Los resultados presentados en la Tabla 18 muestran que la relación indicada cambia dependiente de las prácticas de gestión humanas señaladas. Específicamente, la relación entre la competencia de exploración e innovación fue más fuerte y significativa cuando se produce una intervención mayor de las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución (0,2268, t=3,65). En contraste, esta relación se debilita y pierde significancia cuando la intervención de las prácticas de gestión humana es menor en la relación analizada (0,0122, t=0,0979). Esto implica que se soporta la hipótesis 4.

Tabla 18 - Resultados de la moderación de prácticas de gestión humana orientadas hacia el mejoramiento de la oportunidad de contribución en la relación entre competencia de explotación e innovación organizacional

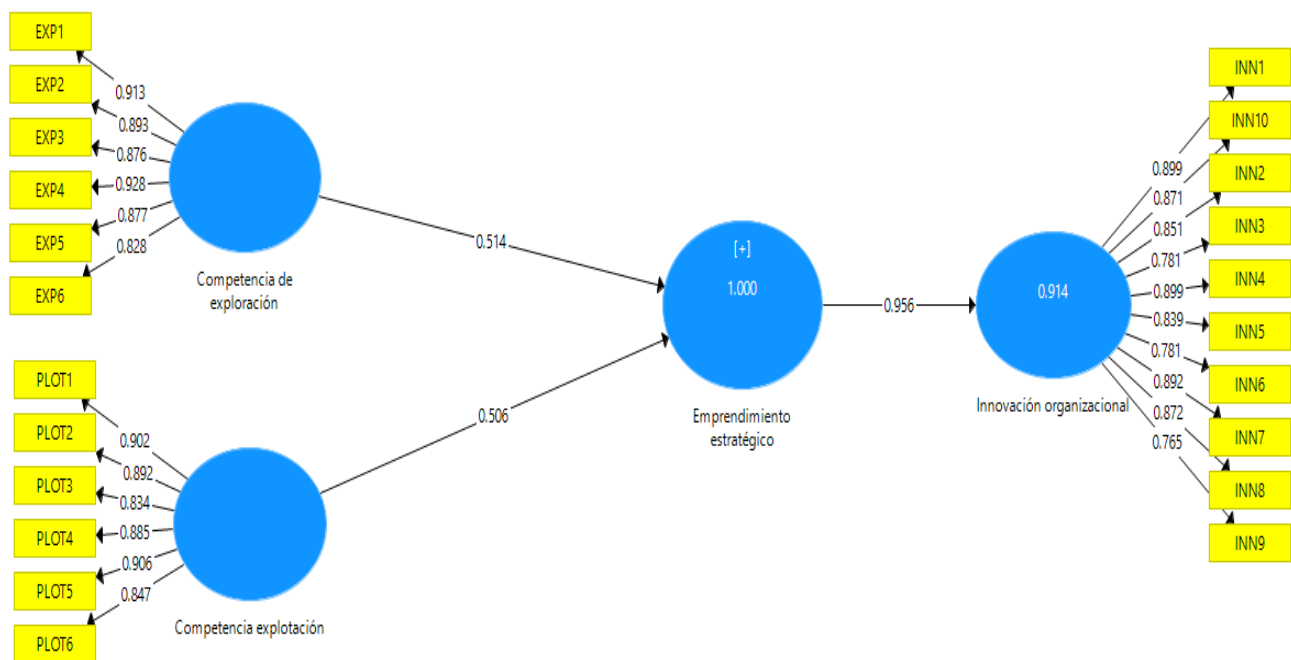
Nivel prácticas de GH	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
Alto	,2268	,0620	3,6560	,0003	,1043	,3494
Media	,1753	,0703	2,4946	,0136	,0365	,3141
Bajo	,0122	,1243	,0979	,9221	-,2338	,2582

Fuente: PROCESS macro, SPSS 22.

Hallazgos Adicionales: Relación entre emprendimiento estratégico e innovación organizacional.

En este apartado de la tesis doctoral, se evalúa la relación entre emprendimiento estratégico e innovación organizacional. Esto implica que el emprendimiento estratégico sea definido como un factor latente compuesto por la competencia de exploración y la competencia de explotación. Así pues, esto lleva a la definición de un modelo de segundo orden que se presenta en la gráfica 19

Gráfico 19 - Modelo de segundo orden



Fuente: PLS-SEM

En la tabla 19, se puede observar que tanto la competencia de exploración y la competencia de explotación tienen una relación positiva y significativa con el emprendimiento estratégico. La magnitud de la relación es similar en ambos casos; esto significa, que el emprendimiento estratégico es entendido como el balance entre las competencias de exploración y explotación, lo cual se soporta en los fundamentos

expuestos por Ireland et al. (2003), quienes indican que el emprendimiento estratégico es un concepto compuesto por el balance entre la exploración y la explotación.

En adición a lo anterior, la incidencia del emprendimiento estratégico es mayor cuando existe una integración entre las competencias de exploración y explotación. (ver tabla 19)

Tabla 19 - Integración de las competencias de exploración y explotación (Emprendimiento estratégico)

Variables		Coefficiente Path	Valor T
Competencia de exploración	} Emprendimiento estratégico	0,514	7659
Competencia de explotación		0,506	101,48
Emprendimiento estratégico	Innovación organizacional	0,95	87,16

Fuente: PLS-SEM

$R^2 = 0,914$; $Q^2 = 0,633$; $SRMR = 0,050$; $NFI = 0,57$; $HTMT = 0,992$

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Contribución general de la tesis a la literatura científica.

El propósito científico obtenido en esta tesis doctoral consistió en determinar la incidencia del emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico (equilibrio entre las competencias de exploración y de explotación), en la innovación organizacional (Kantur, 2016; Kuratko & Morris, 2018; Sirén et al., 2012), teniendo en cuenta el efecto de interacción que ejercen las prácticas de gestión humana para generar oportunidades de contribución (Kuratko et al., 2015; Prieto & Pérez, 2012), como variable moderadora, en función de fortalecer la relación principal evaluada en el presente estudio.

Por lo anterior, vale la pena indicar que, en este trabajo doctoral, el emprendimiento corporativo se configura como un interesante campo investigativo para las ciencias de la gestión, puesto que no solo ha despertado interés en investigadores y académicos, sino también en gestores y directivos a nivel empresarial, debido a que, empíricamente, se ha evidenciado que es un elemento clave que motiva y revitaliza la innovación organizacional, la cual, en palabras de varios autores (Camisón & Villar-López, 2014; Damanpour & Aravind, 2011a; Kantur, 2016), es entendida como la razón de ser de la gestión empresarial contemporánea. En consecuencia, la relevancia de esta tipología de emprendimiento se sustenta en la influencia positiva que tiene sobre la renovación continua de la estrategia empresarial sustentado esto en la literatura (Kuratko et al., 2015; Kuratko & Morris, 2018; Sharma & Chrisman, 1999). Por tanto, con esto se evidencia que el emprendimiento corporativo es un concepto crucial que incide en las dinámicas administrativas y de gestión para responder al cambio de las condiciones competitivas del mercado, al cambio de las perspectivas tecnológicas y al desarrollo de nuevos y mejores modelos de negocio de cara a la flexibilización de los sistemas de gestión, concordando todo esto con los postulados y planteamientos teóricos detallados

en estudios realizados (Elia & Margherita, 2018; Lin et al., 2016; Sung-Choon et al., 2012).

Tal como quedó detallado en el capítulo del problema científico, el vacío del conocimiento evidenciado en esta investigación doctoral residía en la falta de estudios empíricos que relacionaran el emprendimiento corporativo con la innovación de tipo organizacional, teniendo en cuenta que solo los trabajos teóricos de Guth y Ginsberg (1990) e Ireland y Webb (2007) realizaron una aproximación conceptual de estos dos constructos. Así mismo, empíricamente, Jennings y Lumpkin (1989), en una muestra de organizaciones norteamericanas, intentaron demostrar que este tipo de emprendimiento influye positivamente en algunas de las dimensiones de este arquetipo de innovación.

En virtud de lo dicho, con el desarrollo de este trabajo doctoral, se logró evidenciar que empresas emprendedoras a nivel corporativo mejoran sus prácticas y sistemas de gestión (Mejoramiento de sistema de incentivos); rediseñan su estructura de trabajo (Enfocada en el trabajo por medio de equipos de trabajo flexibles y dinámicos); y establecen mecanismos alternos que hacen más eficaz la manera como la empresa se relaciona con los actores externos que afectan y son afectados por su ejercicio productivo (modelo de negocios). Esta evidencia concuerda con los postulados de Camisón & Villar-lópez (2010), Damanpour y Aravind (2011b) y Mothe et al. (2015b), los cuales describen las dinámicas gerenciales y estratégicas necesarias para revitalizar la innovación de organizacional y su relevancia para la perdurabilidad de los negocios (Birkinshaw et al., 2008; Goel & Jones, 2016).

En este mismo sentido, un aporte importante a la literatura científica, con la realización de este estudio, tiene que ver con que el emprendimiento corporativo influye en la innovación organizacional, de la siguiente manera:

Mejorar las prácticas de gestión reformula la estructura de trabajo, flexibiliza las prácticas gerenciales en función de una estrategia adaptativa y reconstruye de manera permanente el modelo de negocio. Esto es posible gracias a las competencias organizacionales de exploración y explotación, entendidas estas como base fundamental del emprendimiento estratégico, el cual se sigue configurando como un dominio clave del

emprendimiento corporativo. Así mismo, también bajo el análisis del impacto del emprendimiento corporativo sobre la innovación organizacional, se encontró que esta tipología de emprendimiento incide positivamente en la definición de estructuras de trabajo y en el establecimiento de mejores formas en las que las compañías estudiadas se relacionan con sus clientes, lo cual coincide con los razonamientos expuestos en los estudios científicos teóricos de (Bierwerth et al., 2015; Kuratko et al., 2015; Kuratko & Morris, 2018; Schmelter et al., 2010).

En complemento a lo anterior, se demostró que la competencia de exploración, entendida como un constructo fundamental dentro del emprendimiento estratégico y por demás del corporativo, conlleva a que en las organizaciones se modifiquen las prácticas administrativas tradicionales con el fin de flexibilizar las estructuras, los procedimientos y la asignación de los roles en el trabajo, de tal manera que se pueda propiciar un ambiente adecuado para la gestión de la creatividad y el conocimiento. Así mismo, esta competencia permite que las organizaciones identifiquen oportunidades y desarrollan nuevos conocimientos para la generación de capacidades organizativas diferenciadas; todo esto soportado en las maneras en que la empresa entiende y se relaciona con su entorno adoptando estructuras flexibles y dinámicas según las exigencias del mismo. Lo planteado, coincide con los trabajos teóricos desarrollados por Arvantis et al. (2016), Park et al. (2016), Raisch et al. (2009), Terjesen et al. (2016) y Venugopal et al. (2017b), en donde argumentan que la competencia de exploración permite identificar nuevas ventajas competitivas para las organizaciones, lo que implica que a nivel gerencial, se tomen decisiones para flexibilizar los modelos de gestión y para desarrollar nuevas estrategias que flexibilicen las estructuras de trabajo en función de compartir de una mejor manera el conocimiento adquirido y desarrollado.

Por su parte, la competencia de explotación, también entendida como un constructo fundamental del emprendimiento estratégico, y por ende del corporativo, insta a que los directivos adopten nuevos mecanismos administrativos con los cuales se pueda explotar la tecnología y sus recursos intangibles en función de mejorar el desempeño competitivo de la organización; todo esto sustentado en la capacidad de la organización para adaptar su estructura con respecto a los retos exigidos por el entorno. Igualmente, esta competencia organizacional conlleva a que la organización actúe según las dinámicas competitivas de su entorno, por tanto, debe adaptar sus conocimientos y capacidades

organizacionales a las exigencias del mismo, a través de la aplicación de nuevos métodos para la organización del trabajo y la distribución de responsabilidades con respecto a la toma de decisiones. Así mismo, la competencia de explotación permite que las organizaciones modifiquen sus estructuras formales para dar paso a la flexibilidad y la aplicación de nuevas prácticas administrativas, lo que conlleva a fortalecer sus conceptos de negocio para aprovechar al máximo sus recursos y capacidades distintivas. En este sentido, lo argumentado concuerda con planteamientos de la literatura previa (Ardichvili et al., 2003; Birkinshaw & Gupta, 2013; Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; Goel & Jones, 2016; Jansen, Simsek, & Cao, 2012; Kreiser, Kuratko, Hornsby, Covin, & Irelnad, 2019; Mol & Birkinshaw, 2009; Vizitiu et al., 2018), que indica que la competencia de explotación es una estrategia que permite fructificar al máximo las ventajas competitivas existentes, lo cual implica que las organizaciones deben reestructurar sus modelos administrativos a fin de encontrar mejores maneras de aprovechar los recursos existentes, teniendo en cuenta los cambios que emergen dentro de un mercado dinámico y competitivo, como lo es el actual.

Por otro lado, y como aporte fundamental para la teoría de la empresa, se evidenció que el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico (competencias de exploración y de explotación), es potenciado para impactar positivamente la innovación de tipo organizacional mediante la adopción y aplicación de prácticas de gestión humana de alto rendimiento, las cuales, para este caso en particular, se refieren a las prácticas de gestión humana para mejorar la oportunidad de contribución (Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2005); esto significa que la alta gerencia contemporánea debe saber que en materia de emprendimiento corporativo, estas prácticas de gestión humana movilizan acciones estratégicas para poder intensificar la innovación organizacional, pues la capacidad de innovación de las organizaciones no radica en sus activos productivos, sino en su capital intelectual, en el conocimiento de los intraemprendedores y en su capacidad de proponer ideas y formular proyectos diferenciados para alcanzar nuevas y mejores ventajas competitivas a corto plazo y a largo plazo.

Lo anterior significa que el diseño flexible de cargos, los equipos de trabajo, la participación de los empleados y el compartir información, caracterizadas como prácticas

de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución, son fundamentales para dinamizar el emprendimiento dentro de las organizaciones y potenciar, mediante este tipo de emprendimiento, la innovación organizacional. Esto es consistente con la literatura, puesto que diversos autores como (Castrogiovanni et al., 2011; Lee et al., 2011; Prieto & Pérez, 2012; Schmelter et al., 2010) indican que el emprendimiento corporativo requiere de la interacción de prácticas de gestión humana especializadas y específicas, con las cuales se potencie y aproveche el talento intrínseco emprendedor en las organizaciones.

5.1.2 Discusión de los resultados y de las implicaciones teóricas y prácticas con respecto al emprendimiento corporativo y la innovación organizacional.

Los resultados obtenidos, luego de la contrastación empírica, han demostrado que cada una de las hipótesis planteadas dentro de la presente tesis doctoral han sido comprobadas desde las evidencias obtenidas mediante la evaluación del modelo estructural propuesto; esto es, que el aporte a la teoría de las organizaciones radica fundamentalmente en que el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, se ha perfilado como un constructo y una táctica de gestión de vital importancia para avivar la innovación organizacional, la cual en palabras de (Chen, 2017; Mothe et al., 2015b), es un elemento crucial para la superveniencia empresarial; así mismo, es de vital importancia tener en cuenta que cuando se habla de emprendimiento corporativo y su relación con esta tipología de innovación, las prácticas de gestión humana por oportunidades de contribución, se convierten en un elemento de interacción de vital importancia para promover resultados innovadores a nivel superior en las organizaciones. Esto concuerda con los argumentos expuestos por (Castrogiovanni et al., 2011; Crawford & Kreiser, 2015; Kreiser et al., 2019; Prieto & Pérez, 2012; Schmelter et al., 2010), quienes indican que las prácticas de gestión humana de alto rendimiento, permiten que el emprendimiento corporativo pueda impactar de una manera más efectiva las innovaciones administrativas u organizacionales.

Por lo anterior, a continuación, se explica de manera específica las implicaciones teóricas y prácticas evidenciadas desde el modelo estructural propuesto:

La competencia de exploración y su efecto sobre la innovación organizacional.

La exploración de los dominios externos con respecto a avances tecnológicos, conocimientos nuevos y evolución de prácticas administrativas incide en que una organización pueda renovar su capacidad competitiva. Este progreso competitivo está sujeto al desempeño innovador de las empresas en diversas áreas o campos (Productos, procesos, administración, tecnologías, entre otros). Por tanto, se demostró a nivel empírico, que este tipo de desempeño mejora cuando en las organizaciones se despliega una mayor intensidad y capacidad de exploración.

Por lo anterior, la relación entre la exploración y la innovación organizacional, demostró que la primera afecta positivamente en el diseño de estructuras de trabajo flexibles, en el establecimiento de procesos organizacionales más ágiles, y en el mejoramiento del impacto de los sistemas de incentivos en el desempeño individual. Como refuerzo del argumento anterior, específicamente en el campo de la gestión humana, se evidenció empíricamente que las innovaciones alcanzadas por una empresa en su arquitectura de gestión humana son un efecto de la exploración que realiza con respecto a las prácticas de gestión humana que sus competidores implementan. En adición a lo anterior, se constató que innovar en la manera de compensar a directivos de empresas que se ubican en los sectores industriales, se asocia con las evaluaciones externas (Exploración) que realizan las juntas directivas de los sistemas de compensación usados dentro de la industria en donde operan las organizaciones.

La relación entre la competencia de exploración y la innovación organizacional permitió identificar que la innovación organizacional es resultado del proceso de asimilación de conocimiento externo que conlleva la exploración, en donde a partir de éste se establecen mejores destrezas de y para los negocios, se rejuvenece la arquitectura empresarial y se redefine la manera como es llevado a cabo el trabajo en las organizaciones. Esto se remonta como una evidencia empírica la cual fue resultado del presente estudio doctoral.

Finalmente, la competencia de exploración, como elemento del emprendimiento estratégico, es esencial para modificar las rutinas de trabajo y las estructuras empresariales a través de la aplicación de nuevos métodos de gestión, los cuales se derivan del conocimiento que la organización asimila y absorbe de su entorno competitivo. En este sentido, el conocimiento generado a través de la exploración se mezcla con el conocimiento que reside en las organizaciones, lo cual es la base de la implementación de un sistema administrativo mejorado e innovador que soporta la capacidad para competir de la organización.

La competencia de explotación y su efecto sobre la innovación organizacional.

En la presente tesis doctoral, se pudo determinar que la competencia de explotación, en el marco del emprendimiento estratégico, tiene una fuerte incidencia en como las organizaciones establecen modelos de gestión flexibles y diferenciados, en donde los equipos de trabajo tienen la libertad de tomar decisiones y de ejecutar actividades de valor encaminadas hacia el fortalecimiento de las ventajas competitivas de las organizaciones. A su vez, se evidenció que cuando se aplica la competencia de explotación esta conlleva a que en las organizaciones se desarrollen nuevos conocimientos los cuales se traducen en beneficios para el mercado y en la conformación de redes de colaboración competitiva; esto implica que las organizaciones establecen nuevos mecanismos para entender su entorno y así instituir relaciones estratégicas que impactan positivamente el desempeño de las mismas.

De igual modo, se pudo contrastar que la competencia de explotación, como estrategia emprendedora, conlleva a que los directivos adopten nuevos mecanismos administrativos con los cuales se pueda compartir el conocimiento y la tecnología en función de mejorar el desempeño competitivo de la organización; todo esto sustentado en la capacidad de la organización para adaptar su estructura con respecto a los retos exigidos por el entorno. Igualmente, para, la explotación conlleva a que la organización actúe según las dinámicas competitivas de su entorno, por tanto, debe adaptar sus conocimientos y capacidades organizacionales a las exigencias del mismo, a través de la aplicación de nuevos métodos para la organización del trabajo y la distribución de responsabilidades con respecto a la toma de decisiones.

Por otro lado, la explotación permite que las organizaciones modifiquen sus estructuras formales para dar paso a la flexibilidad y la aplicación de nuevas prácticas administrativas, lo que permite proponer nuevos conceptos de negocio para fortalecer las capacidades competitivas de las mismas.

En este contexto, la explotación como elemento del emprendimiento estratégico, incide sobre la creación de ambientes organizacionales orientados hacia la colaboración y el trabajo en equipo, lo que genera confianza, motivación y autonomía para la ejecución de proyectos emprendedores, los cuales están amparados por la flexibilidad del trabajo y la adaptabilidad de las estructuras empresariales.

Cuando los directivos gestionan la competencia de exploración, deben ser responsables de crear una cultura sustentada en el conocimiento y en adecuar las prácticas administrativas para poderlo transmitir, lo que conlleva al impulso de innovaciones tecnológicas y organizacionales, mediante la modificación de los modelos administrativos y las prácticas de gestión en las organizaciones, de tal manera que se incrementen los niveles del desempeño competitivo.

En definitiva, la discusión empírica expuesta anteriormente, permite evidenciar la incidencia que la competencia de exploración tiene sobre la innovación organizacional, con lo cual se demuestra la importancia del emprendimiento estratégico para la identificación y consolidación de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones; todo esto coincide con los postulados de la literatura (Awang et al., 2015; Goel & Jones, 2016b; Kuratko & Audretsch, 2013; Terjesen et al., 2016; Venugopal et al., 2017b), los cuales en sus estudios teóricos establecieron algunas aproximaciones conceptuales relacionadas con los constructos ya mencionados.

Prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución, y su moderación entre las competencias de exploración-explotación y la innovación organizacional.

En el presente estudio doctoral se identificó que la gestión estratégica del talento humano, desde la perspectiva de la generación de oportunidades de contribución, es una variable que, a partir la literatura y los resultados empíricos derivados, potencia la relación y el efecto positivo que tienen las competencias de exploración y explotación

(emprendimiento estratégico) sobre la innovación organizacional, lo que permite deducir que en el marco del emprendimiento corporativo como constructo impulsador de este tipo de innovación, la gestión del talento humano se transforma en una variable que enlaza y mejora de manera significativa los resultados de innovación en las organizaciones desde un enfoque gerencial y estratégico.

En consecuencia, el emprendimiento corporativo florece bajo la presencia de condiciones o palancas organizacionales específicas, por tanto, se identificó la importancia del individuo como actor clave para la promoción de este tipo de emprendimiento, el cual para demostrar comportamientos emprendedores requiere del soporte del sistema de gestión humana. Por tanto, al plantearse que el ser humano es un actor esencial del emprendimiento corporativo, aparecen las prácticas de gestión humana como un elemento que posibilitará el desarrollo de este tipo de emprendimiento, lo cual coincide con planteamientos previos de la literatura (Kuratko et al., 2015; Prieto & Pérez, 2012; Rigtering & Weitzel, 2013; Sirén et al., 2012). En este sentido, se puede afirmar que las prácticas de gestión humana, específicamente, la ejecución de prácticas orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución para el empleado es una condición esencial para que se pueda dar la interacción entre el emprendimiento estratégico (Exploración y explotación) y la innovación organizacional.

En complemento a lo anterior, el ejercicio de las competencias de exploración y explotación se beneficia de las prácticas de gestión humana, ya que empíricamente, se encontró que las prácticas de gestión humana fomentan un clima social que soporta la aplicación de ambas competencias, debido a que hacen viable el flujo de conocimiento que se deriva de las rutinas de exploración y explotación. No obstante, en el análisis de los hallazgos, las prácticas que poseen una mayor influencia en la creación de dicho ambiente social corresponden a las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución. Esto concuerda con el estudio desarrollado por (Prieto & Pérez, 2012), puesto que se evidenció que este tipo de prácticas depende la creación de un ambiente social que permite la transferencia de conocimientos al interior de las organizaciones, y soporta los mecanismos que fundamentan tal transferencia, particularmente en organizaciones que se caracterizan por soportar su

ventaja competitiva en el énfasis que hacen en el conocimiento y su posibilidad de transferencia.

Finalmente, las organizaciones que implementan prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución logran mejores beneficios en materia de las competencias de exploración y explotación, lo que a la postre favorece la influencia en estas competencias; de esta manera se comprueban las hipótesis 3 y 4 del presente estudio doctoral, pues se determinó que la relación entre el ejercicio de la exploración y la explotación y la innovación organizacional varía en función del nivel de implementación de las prácticas de gestión humana que se orientan hacia la generación de oportunidades de contribución. Lo precedente significa que la relación entre el ejercicio de la exploración y la explotación y la innovación organizacional es mayor según el nivel de implementación de este tipo de prácticas de gestión humana.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Recomendaciones empresariales.

En el contexto de las empresas y de los negocios, el emprendimiento corporativo es entendido como un factor clave para estimular el desarrollo estratégico de las organizaciones; esto es, la identificación de nuevas formas de diversificar las actividades empresariales en función de encontrar mecanismos para la penetración de nuevos mercados, la exploración de diferentes productos y el impulso de nuevos modelos de negocio, con los cuales las organizaciones respondan de manera flexible y coherente a los desafíos del entorno.

En concordancia con lo anterior, y afirmado en los postulados de An et al. (2018), Kantur (2016), Kreiser et al. (2019) y Venkataraman (2000), la aplicación del emprendimiento corporativo en las organizaciones posee unos efectos positivos en términos de la perdurabilidad y escalabilidad de los negocios, y su consolidación dentro de un mercado global y competitivo. Por tanto, se exponen a continuación, los beneficios que se identificaron, durante la elaboración de esta tesis doctoral con respecto a la implementación del emprendimiento corporativo como una destreza y responsabilidad gerencial de alto nivel:

- Establecimiento de ambientes propicios para la innovación:

El emprendimiento corporativo permite que, en las organizaciones, el talento humano se convierta en un activo de gran valor para la identificación y explotación de nuevas y mejores ventajas competitivas; esto significa, que el talento humano deja de ser visto como un recurso tradicional y sin valor, esto es, dejar de percibir al individuo como un empleado y empezar a considerarlo como un intraemprendedor el cual proponga ideas, formule proyectos y busque oportunidades y soluciones de manera permanente, mediante la aplicación de su conocimiento intrínseco. Lo dicho, a largo plazo, generará un ambiente organizacional adecuado y propicio para impactar los resultados en materia de innovación, lo que para las evidencias empíricas reveladas en el presente estudio doctoral, significa la transformación de las prácticas de gestión aplicadas a los procesos empresariales, los modelos de negocios y la manera en que las organizaciones se relacionan con su entorno competitivo, lo cual es apoyado por estudios previos (Damanpour et al., 2018; Kantur, 2016; Kuratko et al., 2015; Venugopal et al., 2017a). Crear una cultura emprendedora en las organizaciones (Hitt et al., 2011; Kuratko et al., 2015) permite que los ecosistemas internos para la exploración y explotación de ventajas competitivas (emprendimiento estratégico), generen espacios de reflexión corporativa para realizar actividades de destrucción creativa en función de repensar la organización en términos de sus recursos, capacidades y potencial de mercado, todos esto soportado en sistemas de vigilancia competitiva y tecnológica.

- Generación de valor:

El emprendimiento corporativo debe ser entendido como una alternativa gerencial para garantizar, en condiciones normales y de turbulencia, la perdurabilidad de los negocios, esto es, que las empresas puedan llegar a niveles de madurez competitiva en virtud de sus desarrollos empresariales escalados y aceptados por el mercado. Así las cosas, los directivos deben entender que la renovación de los modelos de gestión, la aplicación diferenciada del conocimiento, la participación de sus colaboradores y la flexibilidad en la toma de decisiones (innovación organizacional) son impactadas positivamente gracias a

la adopción de una mentalidad emprendedora. Esto conlleva a que las empresas y sus emprendedores corporativos, puedan identificar de manera permanente los dolores del cliente, sus necesidades en términos de la oferta y la demanda, sus expectativas con respecto a los desarrollos tecnológicos y sus imaginarios de consumo en escenarios futuros.

En este sentido, esto es entendido como la capacidad que tendrían las organizaciones de generar valor, un valor que sustenta las expectativas del cliente y de los accionistas, un valor que equilibra la reputación de las empresas frente a los resultados innovadores frente a sus mercados objetivos, lo cual converge con los postulados conceptuales de la literatura (Ali & Park, 2016; Boso, Story, & Cadogan, 2013; Kreiser et al., 2019; Tang et al., 2015). Finalmente, y de cara a los propósitos de esta tesis doctoral, el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, se configura como una herramienta fundamental para la generación de valor en las organizaciones, lo que conlleva a entender que esta tipología de emprendimiento, mediante la revitalización de la innovación organizacional, renueva la estrategia de negocios (Hitt et al., 2011; Kreiser et al., 2019; Kuratko et al., 2014) generando nuevas p{rotundidades para la supervivencia empresarial, implicando esto la aplicación de nuevas tecnologías y conocimientos adaptados y homologados según las exigencias de los grupos de interés a nivel corporativo.

- Creación de riqueza:

Las competencias de exploración y de explotación, las cuales se configuran como constructos equilibrados del emprendimiento estratégico, permiten que las organizaciones modifiquen sus estructuras organizacionales, flexibilicen la toma de decisiones, establezcan y promuevan la instauración de nuevos modelos de negocio y rejuvenezcan la estrategia empresarial. Lo mencionado anteriormente expuesto, permite que en las organizaciones se puedan generar incrementos en las ventas, ampliación de las cuotas de mercado y maximizar utilidades en términos de liquidez y capital de trabajo. Así las cosas, el emprendimiento corporativo permite, según lo indicado por diversos autores (Bierwerth et al., 2015; Hornsby et al., 2012; Kahn, 2018; Kantur, 2016; Sirén et al., 2012), que las organizaciones puedan extender sus campos de actuación en función

de cubrir nuevos mercados, desarrollar nuevas apuestas productivas y responder a las dinámicas competitivas de los diferentes sectores económicos, teniendo en cuenta que , según lo revisado desde la literatura y lo evidenciado en los resultados de esta tesis doctoral, dicha tipología de emprendimiento solo podría emerger en empresas maduras y con altos niveles de experiencia en el mercado, ya que por sus características intrínsecas tienen los recursos y capacidades para conformar departamentos de investigación ,desarrollo e innovación, para establecer sistemas especializados de estímulos y recompensas y para realizar inversiones en términos de reestructuraciones a nivel empresarial, estando en sincronía con lo argumentado en la literatura (Battisti & Stoneman, 2010; Mihalache, Jansen, van den Bosch, & Volberda, 2014; Rezaian & Naeiji, 2012; Wiklund & Shepherd, 2003). Para el caso colombiano, es importante manifestar que el emprendimiento corporativo se devela en empresas intensivas en conocimiento e innovación, las cuales utilizan el conocimiento aplicado para la generación de nuevas y mejores oportunidades de mercado en función de la creación de riqueza para los clientes, inversionistas y propietarios.

5.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.

Con la realización de la presente investigación doctoral, se identificaron varias posibilidades para la realización de trabajos posteriores, las cuales, a la larga, se convertirán en un programa de investigación científica en el campo del emprendimiento corporativo. Por tanto, se presentan a continuación las propuestas investigativas relacionadas con esta tipología de emprendimiento:

- Realizar un estudio descriptivo con respecto a los ambientes empresariales específicos, para movilizar el emprendimiento corporativo en las organizaciones, puesto que, según lo indican Crawford y Kreiser (2015) y Kuratko y Morris (2018), es relevante conocer cuáles deberían ser los elementos necesarios para el establecimiento de un ecosistema intraemprendedor en las organizaciones, según las tipologías y dinámicas de los sectores empresariales.
- Establecer las incidencias que posee el intraemprendimiento sobre la generación de Spin-Off corporativas, en el marco de la revolución industrial 4.0. Esto es, entender el efecto de esta tipología de emprendimiento para la generación de

conocimiento científico aplicado a la industria para la generación de patentes y modelos de transferencia de tecnología en países en desarrollo, lo cual es sugerido en diversos estudios (Jensen & Clausen, 2017; Li, Chu, & Lin, 2010; Lin, McDonough, et al., 2016; Parida, Lahati, Wincent, 2016; Turner & Pennington, 2015).

5.2.3 Limitaciones

Esta investigación posee una serie de limitaciones, las cuales deben ser tenidas en cuenta al interpretar los resultados. En primer lugar, las hipótesis evaluadas y soportadas en esta investigación tuvieron lugar en tres sectores: cosméticos, aseso y químicos. Por lo tanto, los resultados no son generalizables en otros sectores de la economía. En segundo lugar, la medición de las variables se produjo de manera perceptual, por lo que los resultados obtenidos se derivan del criterio de los directivos al auto-administrarse la encuesta. En tercer lugar, los resultados respecto a la relación entre las competencias de exploración y explotación y la innovación organizacional no implican que las primeras causan el tipo de innovación señalado, puesto que ésta puede ser influida por otras variables de la organización; además el hecho de que esta investigación es de carácter transaccional impide que las relaciones verificadas se interpreten desde una perspectiva de causalidad. Finalmente, los resultados deben entenderse, específicamente, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico y su impacto en la innovación organizacional, pero no deben generalizarse al impacto del emprendimiento en cualquier tipo de innovación.

A. Anexo: encuesta sobre emprendimiento corporativo e innovación organizacional



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

ENCUESTA SOBRE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

En primer lugar, queremos agradecerle por su participación y apoyo en la realización de esta encuesta, reconociendo el valor de su experiencia y conocimiento en el área. En segundo lugar, el propósito de este instrumento consiste en evaluar la influencia del emprendimiento al interior de las empresas en la innovación. En tercer lugar, como entendemos que su tiempo es muy valioso e importante, se destaca que el instrumento fue diseñado para realizarse en un tiempo no mayor a cinco (5) minutos.

INSTRUCCIONES

Al resolver la siguiente encuesta, tenga en cuenta que no existen respuestas correctas, dado que solo se quiere conocer su percepción sobre las cuestiones planteadas.

En caso de que no esté seguro(a) al responder cualquiera de las preguntas, no importa, puesto que nos interesa conocer su valoración. Por favor, responda todas las preguntas.

En esta encuesta se presentan preguntas en las que, a partir de una afirmación o interrogante, se le pide que las valore puntuándolas entre 1 (Puntuación más baja) y 7 (Puntuación más alta). Si tiene alguna inquietud, no dude en contactar con el equipo de investigación (Correo: jdmartinezc@unal.edu.co, Teléfono: 3128806522 - 3014624821)

Si desea que se le envíe un resumen de los resultados obtenidos y/o un informe comparando la situación de su empresa con la de su sector, por favor indíquenos una dirección de correo electrónico a la que se pueda enviar dicha información: _____

Preguntas sobre exploración del entorno y el ambiente competitivo (Competencia de exploración)

P1. ¿Qué énfasis realiza su organización con respecto a cada una de las siguientes actividades?

(Evalúe, marcando con una X, el énfasis de acuerdo con la siguiente escala: 1 - Muy Bajo; 2 - Bajo; 3 - Tiende a Bajo; 4 - Ni Bajo ni Alto; 5 - Tiende a Alto; 6 - Alto; 7 - Muy Alto).

	Muy Bajo							Muy Alto						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Exploración de nuevas ideas y conocimientos en el entorno.														
2. Búsqueda de nuevas tecnologías.														
3. Creación de productos y servicios innovadores.														
4. Búsqueda de maneras creativas de satisfacer las necesidades de los clientes.														
5. Penetración de nuevos mercados.														
6. Búsqueda de nuevos grupos de clientes de manera activa.														

Preguntas sobre explotación del entorno y el ambiente competitivo (Uso y aplicación del conocimiento)

P2. ¿Qué énfasis realiza su organización con respecto a cada una de las siguientes actividades?

(Evalúe, marcando con una X, el énfasis de acuerdo con la siguiente escala: 1 - Muy Bajo; 2 - Bajo; 3 - Tiende a Bajo; 4 - Ni Bajo ni Alto; 5 - Tiende a Alto; 6 - Alto; 7 - Muy Alto).

	Muy Bajo				Muy Alto		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Mejoramiento de la calidad y disminución de los costos.							
2. Mejoramiento continuo de la confiabilidad de los productos-servicios.							
3. Incremento de los niveles de automatización de las operaciones.							
4. Evaluación constante de la satisfacción de los clientes.							
5. Actualización de portafolios para mantener los clientes satisfechos.							
6. Ampliación del conocimiento de sus clientes actuales.							

Preguntas sobre mejoramiento y creación de procesos y prácticas organizacionales (Innovación Organizacional)

P3.: Su organización...

(Evalúe, marcando con una X, el énfasis de acuerdo con la siguiente escala: 1 - Muy Bajo; 2 - Bajo; 3 - Tiende a Bajo; 4 - Ni Bajo ni Alto; 5 - Tiende a Alto; 6 - Alto; 7 - Muy Alto).

	Muy Bajo				Muy Alto		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Utiliza experiencias de otras empresas para mejorar el desempeño (Aplicación de mejores prácticas y utilización de conocimientos)							
2. Implementa prácticas de gestión humana para el desarrollo de los empleados y el mejoramiento de los sistemas de retención de personal.							
3. Implementa nuevas prácticas de negocio para organizar el trabajo y hacer más eficientes los procesos administrativos.							
4. Descentraliza la toma de decisiones.							

5. Establece grupos de trabajo con personas diversas para fomentar el intercambio de conocimiento.							
6. Ofrece flexibilidad laboral.							
7. Aplica métodos de colaboración con los clientes.							
8. Aplica nuevos métodos para la interacción con los proveedores.							
9. Utiliza estrategias para la subcontratación de actividades empresariales.							
10. Introduce nuevos sistemas de gestión del conocimiento para utilizar o intercambiar mejor información y habilidades dentro de la misma o para recopilar e interpretar información del entorno.							

Prácticas de Gestión Humana

P5.: Su organización...

(Evalúe, marcando con una X, el impacto en el desempeño y la estrategia competitiva según la siguiente escala: 1 -Totalmente en desacuerdo; 2 - En desacuerdo; 3 - Tiende a estar en desacuerdo; 4 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5 - Tiende a estar de acuerdo; 6 - De acuerdo; 7 - Totalmente de acuerdo).

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Permite que los empleados realicen sugerencias.							
2. Hace partícipes a los empleados de la toma de decisiones sobre: Resultados de desempeño, estándares de calidad, definición de incentivos-beneficios, entre otros.							
3. Fomenta la participación de los empleados en la solución de problemas.							
4. Entrega información clave a sus empleados (Resultados de desempeño por alcanzar y alcanzados)							
5. Promueve la comunicación abierta de líderes-directivos-jefes con sus empleados.							
6. Diseña los cargos de tal modo que los empleados requieran desarrollar competencias diversas.							
7. Fomenta el trabajo en equipo y las redes de colaboración							

entre diferentes funciones o procesos empresariales.							
8. Rota a los empleados por diferentes áreas de la empresa y permite que éstos realicen actividades que son de su interés.							
9. Permite que los empleados tomen decisiones.							
10. Entrega a los empleados la oportunidad de llevar a cabo tareas que no están establecidas dentro de sus funciones.							

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

P6. El año de constitución de su empresa fue: _____

P7. El origen de su empresa es (Señale con una X): Colombiano____
Extranjero____

P8. ¿Cuál es su posición-cargo en la empresa en este momento?

R:

P9. El número de empleados de su empresa es (Esto se pregunta con propósito de control de los resultados de investigación):

Bibliografía.

- Abdul, U. H., Amat, A., & Ismail, K. (2012). The Cultivation of Organizational Innovation amongst Malaysian Bumiputera (Indigenous) ICT-Based Small Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 358–363. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.200>
- Ali, M., Anderson, K., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317–5323. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.131>
- Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669–1675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036>
- Almahendra, R., & Ambos, B. (2015). Exploration and Exploitation: a 20-Year Review of Evolution and Reconceptualisation. *International Journal of Innovation Management*, 19(1), 1–31. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500085>
- Álvarez, C., & Urbano, D. (2011). Factores del entorno y actividad emprendedora en américa latina. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 16760(48), 31–45.
- An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J., & Liu, H. (2018). How Bricolage Drives Corporate Entrepreneurship: The Roles of Opportunity Identification and Learning Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 49–65. <https://doi.org/10.1111/jpim.12377>
- Aparicio, S., Urbano, D., & Gomez, D. (2016). Entrepreneurship and regional economic growth in Antioquia : An empirical analysis, 7(2), 84–91. <https://doi.org/10.17811/ebl.7.2.2018.84-92>
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64–77. <https://doi.org/10.1108/13673270310463626>
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation : The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Armbruster, H., Kirner, E., & Lay, G. (2007). *Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH) Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy* (Karlsruhe:).

- Aronson, Z., Dominick, P., & Wang, M. (2014). Exhibiting Leadership and Facilitation Behaviors in NPD Project-Based Work: Does Team Personal Style Composition Matter? *Engineering Management Journal*, 23(3), 25–35. <https://doi.org/10.1080/10429247.2014.11432017>
- Arthur, J. (1992). THE LINK BETWEEN BUSINESS STRATEGY AND INDUSTRIAL RELATIONS SYSTEMS IN AMERICAN STEEL MINIMILLS. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488–506.
- Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Arvantis, A., Seliger, F., Stucki, T. (2016). The relative importance of human resource management practices for innovation. *Economics of Innovation New Tecnology*, 23(2), 4025–4047. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455–469. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.03.002>
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability: Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). Empirical Investigation of and on the Effect of Market Orientation Orientation Alignment Entrepreneurship Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54–74.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación* (eumed.net). CD. CUAUHTEMOC, CHIHUAHUA, MEXICO.
- Awang, A., Kassim, A., Noor, A. M., Shukor, N., Shaari, A. Z., Amran, S., ... Khalid, S. A. (2015). Strategic entrepreneurship model for economic transformation: Malaysian evidence. *Asian Social Science*, 11(7), 19–34. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p19>
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2016). Organizational innovation , technological innovation , and export performance : The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
- Bailey, J. (2008). First steps in qualitative data analysis: Transcribing. *Family Practice*, 25(2), 127–131. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmn003>
- Banker, R., Field, J., Schroeder, R., Sinha, K., & Schroeder, R. (1996). Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867–890.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barringer, M., & Milkovich, G. (1998). A Theoretical Exploration of the Adoption and

- Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 224–305.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Turnover, and Sales Growth. *Center for Advanced Human Resource Studies, (CAHRS Wor, 0–7.*
- Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21(1), 187–206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00629.x>
- Battisti, Giuliana, & Stoneman, P. (2010). How Innovative are UK Firms ? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations. *British Journal of Management*, 21, 187–206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00629.x>
- Bau, F., & Wagner, K. (2015). Measuring corporate entrepreneurship culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 231. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.069287>
- Bedoya, M., Alzate, B., & Giraldo, L. (2018). Corporate entrepreneurship and entrepreneurial orientation: The impact on managing capabilities for innovation. *PICMET 2018 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Managing Technological Entrepreneurship: The Engine for Economic Growth, Proceedings*, 1–7. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481851>
- Bedoya, M., Toro, I., & Arango, B. (2017). Emprendimiento corporativo e innovación: una revisión y futuras líneas de investigación. *Espacios*, 38(17), 20–38. Retrieved from <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p20.pdf>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: the Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). 2013 Decade Award invited article reflections on the 2013 Decade Award - “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited” ten years later. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0042>
- Benner, M., & Thushman, M. (2003). Exploitation , Exploration and Process Management : the Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>
- Bentler, P. (2006). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*.
- Bhardwaj, B. R., Sushil, & Momaya, K. (2007). Corporate Entrepreneurship Model: A Source of Competitiveness. *IIMB Management Review*, (June).
- Bierly, P., & Daly, P. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship*

- Theory and Practice*, 2(540), 493–516.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>
- Bierwerth, Michael, Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 255–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Birkinshaw, J. M., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Birkinshaw, Julian m., Hamel, G., Mol, M. J., & Mol. (2008). Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Bjørnskov, C., & Foss, N. (2013). How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 69, 50–69. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., Belderbos, R. (2019). Top management team, nationality diversity, firm innovation, inequality, corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 40(2), 227–302. <https://doi.org/10.1002/smj.2976>
- Borch, O.Huse, M. Senneseth, K. (2000). Resource Configuration competitive Strategies and Corporate Entrepreneurship An Empirical Examination Of Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 41–46.
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. (2000). Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Boso, N., Story, V., & Cadogan, J. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708–727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. *Business Research Methods* (Fourth Edi). Oxford University Press, London & New York. Retrieved from <https://global.oup.com/ushe/product/business-research-methods-9780199583409?cc=gb&lang=en&>
- Burgelman, R. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights

- from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- Burgelman, Robert. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.
<https://doi.org/10.2307/2392619>
- Byrne, B. M. (1994). *Structural Equation Modeling with EQS/Windows*. Thousand Oaks: Sage Publications., 1994.
- Camisón, C., & Villar-lópez, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853–878.
<https://doi.org/10.1108/01443571011068199>
- Camisón, C., & Villar-lópez, A. (2012). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance ☆. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Camisón, C., & Villar López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853–878.
<https://doi.org/10.1108/01443571011068199>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Castrogiovanni, G., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34–47. <https://doi.org/10.1108/01437721111121215>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales* (Tercera Ed). Buenos Aires.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001>
- Christofi, M., Leonidou, E., Vrontis, D., Kitchen, P., & Pappasolomou, I. (2015). Innovation and cause-related marketing success: a conceptual framework and propositions. *Journal of Services Marketing*, 29(5), 344–353. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2014-0114>
- Colabi, A., & Khajeheian, D. (2018). Strategic Renewal in Corporate Entrepreneurship Context : A Multi-case Study. *Springer Journal*, 315–337.
https://doi.org/doi:10.1007/978-3-319-71722-7_17

- Corbett, A., Covin, J., Connor, G., & Tucci, C. (2013). Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda. *J PROD INNOV MANAG*, 30(5), 812–820. <https://doi.org/10.1111/jpim.12031>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. (José Manuel Cejudo, Ed.), Mc Graw. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Corral, V. (2001). El significado de “variables latentes” en psicología. *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*. <https://doi.org/10.4135/9781483381411.n663>
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen (Primera Ed). México D.F.: Universidad Autónoma del Carmen.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47–63.
- Cozzarin, B. P., Kim, W., & Koo, B. (2016). Does organizational innovation moderate technical innovation directly or indirectly? *Economics of Innovation and New Technology*, 25(8), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10438599.2016.1203084>
- Cozzarin, B. P., Kim, W., Koo, B., Paul, B., Kim, W., & Does, B. K. (2016). Does organizational innovation moderate technical innovation directly or indirectly? *Economics of Innovation and New Technology*, 8599(August). <https://doi.org/10.1080/10438599.2016.1203084>
- Crawford, G., & Kreiser, P. (2015). Corporate entrepreneurship strategy: extending the integrative framework through the lens of complexity science. *Small Business Economics*, 45(2), 403–423. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9637-1>
- Crockett, D., McGee, J., & Payne, G. (2013). Employing new business divisions to exploit disruptive innovations: The interplay between characteristics of the corporation and those of the venture management team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 856–879. <https://doi.org/10.1111/jpim.12034>
- Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329–350. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9631-7>
- Cupani, M. (2012). Revista Tesis 2012, N° 1. pp. 136-156 Grasso, L. P. T . *Revista Tesis*, 1, 136–156.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B., & Fernhaber, S. (2013). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004>
- Dai, Y., Du, K., Byun, G., & Zhu, X. (2017). Ambidexterity in new ventures: The impact of

- new product development alliances and transactive memory systems. *Journal of Business Research*, 75, 77–85. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.009>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., Sánchez-Henriquez, F., & Chiu, H. (2018). Internal and External Sources and the Adoption of Innovations in Organizations Fariborz. *British Journal Of Management*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12296>
- Damanpour, Fariborz. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, Fariborz. (1996). Organizational Complexity and Innovation Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5).
- Damanpour, Fariborz, & Aravind, D. (2011a). Managerial Innovation : Conceptions , Processes , and Antecedents, 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, Fariborz, & Aravind, D. (2011b). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, Fariborz, & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance : The Problem of “ Organiza-tional Lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409.
- Damanpour, Fariborz, Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance fariborz damanpour. *Journal of Management Studies*, 26(November).
- Del Canto, E., & Silva, A. (2013). METODOLOGIA CUANTITATIVA: ABORDAJE DESDE LA COMPLEMENTARIEDAD EN CIENCIAS SOCIALES. *Rev. Ciencias Sociales*, 141(3), 25–34. Retrieved from <http://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/141/02-SILVA.pdf>
- Diamantopoulos, A. (2001). Index Construction with Formative Indicators : An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing*, 38(2), 269–277.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890–914. <https://doi.org/10.1108/13673271111179271>
- Duane Ireland, R., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49–59. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>
- Dutta, S., & Guha, M. (2015). Coexistence of structural and contextual ambidexterity –

- evidences in Indian organisations. *International Journal of Applied Management Science*, 7(3), 177–193. <https://doi.org/10.1504/IJAMS.2015.071142>
- Edelman, L., Manolova, T., & Brush, C. (2008). Entrepreneurship education: Correspondence between practices of nascent entrepreneurs and textbook prescriptions for success. *Academy of Management Learning and Education*, 7(1), 56–70. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.31413862>
- Elder, W. P. (1989). A Simple High-Precision Jacob's Staff Design for the High-Resolution Stratigrapher. *Palaeos*, 4(2), 196. <https://doi.org/10.2307/3514607>
- Elia, G., Margherita, A., Petti, C. (2016). Creating Technology-Driven Entrepreneurship (pp. 49–77). <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59156-2>
- Elia, G., & Margherita, A. (2018). Assessing the maturity of crowdventuring for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 61(2), 271–283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.008>
- Escobedo, T. M., Hernández, J. A., Estebané, V., & Martínez, G. (2015). Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados STRUCTURAL EQUATION MODELING: FEATURES, PHASES, CONSTRUCTION, IMPLEMENTATION AND RESULTS. *Ciencia & Trabajo*, 55, 16–22. Retrieved from www.cienciaytrabajo.cl
- Fayolle, A., & Basso, O. (2010). Entrepreneurial spirit and corporate entrepreneurship in large companies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 307. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.033570>
- Fenton-O'Creivy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 11(1), 24–40.
- Ferraris, A., Erhardt, N., & Bresciani, S. (2017). Ambidextrous work in smart city project alliances: unpacking the role of human resource management systems. *International Journal of Human Resource Management*, 5192(April), 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1291530>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Management role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791608>
- Ganter, A., & Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation ☆. *Journal of Business Research*, 66(5), 575–584. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.040>
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy Fred. *Research Policy Journal*, 47(February 2017), 617–622. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gilsing, V., & Nooteboom, B. (2006). Exploration and exploitation in innovation systems:

- The case of pharmaceutical biotechnology. *Research Policy*, 35(1), 1–23.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.06.007>
- Goel, S., & Jones, R. (2016a). Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Directions. *Family Business Review*, 29(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0894486515625541>
- Goel, S., & Jones, R. J. (2016b). Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Directions. *Family Business Review*, 29(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0894486515625541>
- Goel, Sanjay, & Jones III, R. J. (2016). Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business : A Systematic Review and Future Directions.
<https://doi.org/10.1177/0894486515625541>
- González, A., Calleja, V., López, L., Padrino, P., & Puebla, P. (2009). Los Estudios De Encuesta. *Metodología de Investigación En Educación Especial. Universidad Autónoma Metropolitana*, 10(1), 1–7. Retrieved from https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Encuesta_doc.pdf
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1–2), 116–127.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.005>
- Grajales, T. (1996). *La Investigación Social Cuantitativa. Universidad de Morelos*.
Nuevo León (México): Universidad de Morelos. <https://doi.org/3157911>
- Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083026>
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990a). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. R. I. (1990b). Guest Editors ' Introduction : Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2004). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Indonesian Apartment: Design Concept Lifestyle*, 3(4), 283–297.
https://doi.org/10.1207/s15328031us0304_4
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2016). Ambidexterity for Corporate Social Performance. *Organization Studies*, 37(2), 213–235.
<https://doi.org/10.1177/0170840615604506>
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2). [https://doi.org/10.1016/0002-9610\(92\)90118-B](https://doi.org/10.1016/0002-9610(92)90118-B)

- Hanna, M., Newman, W., Johnson, P., Hanna, M., Newman, W., & Johnson, P. (2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 148–164.
- Hayes, A. (2015). An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 37–41. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Hayton, J. (2003). STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN SMEs : AN EMPIRICAL STUDY OF ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE. *Human Resource Management*, 42(4), 375–391. <https://doi.org/10.1002/hrm.10096>
- Hayton, J. (2005). Competing in the new economy: high-technology new ventures on corporate entrepreneurship in the effect of intellectual capital. *R&D Management*, 32(2), 137–155. [https://doi.org/10.1016/S0015-0282\(99\)00134-X](https://doi.org/10.1016/S0015-0282(99)00134-X)
- Hayton, J., & Kelley, D. (2006). A COMPETENCY-BASED FRAMEWORK FOR PROMOTING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP JAMES. *Human Resource Management*, 177(3), 407–427. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- He, Z., & Wong, P. (2004a). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- He, Z., & Wong, P. (2004b). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Heler, M. (2009). Una mirada actual sobre la ética kantiana. *Filosofía UIS*, 8(2), 45–57.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herbert, T. T., & Brazeal, Deborah V. (2014). The Future of the Corporation: Corporate Entrepreneurship on the Fly, (August).
- Hernández, M., Cantín, S., López, N., & Rodríguez, M. (2014). Estudio de Encuestas. *Métodos de Investigación*, 3(1), 21. Retrieved from https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (M. Á. T. Castellanos, Ed.) (Quinta Edi). México D.F.: McGRAW-HILL. <https://doi.org/ISBN-978-92-75-32913-9>
- Hervas-Oliver, J., Ripoll-Sempere, F., & Moll, C. (2016). Does management innovation pay-off in SMEs? Empirical evidence for Spanish SMEs. *Small Business Economics*,

- 47(2), 507–533. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9733-x>
- Hill, R., & Hlavacek, J. D. (1972). The Venture Team: A New Concept in Marketing Organization. *Journal of Marketing*, 36(3), 44–50. <https://doi.org/10.2307/1251039>
- Hill, R. M., & Hlavacek, J. D. (1972). The Venture Team: A New Concept in Marketing Organization. *Journal of Marketing*, 36(3), 44–50. <https://doi.org/10.2307/1251039>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management*, 25(2), 57–75. <https://doi.org/10.1111/b.9780631234104.2002.x>
- Hitt, M., Ireland, D., Camp, M., & Sexton, D. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2012). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.03.002>
- Huang, K., Mas-Tur, A., & Calabuig Moreno, F. (2018). Innovation, knowledge, judgment, and decision-making as virtuous cycles. *Journal of Business Research*, 88, 278–281. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.031>
- Huselid, M. (1995). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Huselid, M., & Becker, B. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
- Hwang, A. (2004). Integrating Technology, Marketing and Management Innovation. *Research-Technology Management*, 47(4), 27–31.
- Hyman, H. (1956). Survey Design and Analysis: Principles, Cases and Procedures. *Oxford Journal*, 35(1), 37–38.
- Ireland, D., Hitt, M., & Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009a). Conceptualising Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2(979), 19–47. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009b). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (979), 19–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>

- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003). Antecedents, Elements, and Consequences of Corporate Entrepreneurship Strategy. *Academy of Management Journal*.
- Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 963–989. <https://doi.org/10.1016/S0149-2063>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship : Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52, 469–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.002>
- Ireland, R., & Webb, J. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.002>
- Ireland, RD, & Webb, J. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33(6), 891–927. <https://doi.org/10.1177/0149206307307643>
- Jansen, J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity And Performance In Multiunit Context: Cross - Level Moderating Effects Of Structural And Respurce Atributes. *Academy of Management Journal*, 51(2), 315–334. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Jansen, J., Tempelaar, M., van den Bosch, F., & Volberda, H. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811. <https://doi.org/15>
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.l060.0576>
- Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1989). Functioning Modeling Corporate Entreprenuership: An Empirical Integrative Analysis. *Jorunal of Management*, 15(3), 485–502. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- Jennings, D. F., & Lumpking, J. R. (1989). Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. *Journal of Management*, 15(485–502), 485–502.
- Jensen, A., & Clausen, T. (2017). Origins and emergence of exploration and exploitation capabilities in new technology-based firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 120(2), 163–175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.004>
- Jiang, K., Hu, H., Lepak, D., & Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes ? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms HOW DOES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INFLUENCE ORGANIZATIONAL OUTCOMES ? A META-ANALYTIC INVESTIGATION OF MEDIATING MECHANISMS. *Academy OfManagement Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). HOW DOES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INFLUENCE ORGANIZATIONAL OUTCOMES ? A META-ANALYTIC INVESTIGATION OF MEDIATING MECHANISMS KAIFENG JIANG. *Academy Of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0088> HOW
- Jiménez-Barrionuevo, M., García-Morales, V., & Molina, L. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5–6), 190–202. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.002>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND PERFORMANCE: A META-ANALYSIS. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312.
- Kahn, J. (2006). Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Training, and Practice: Principles, Advances, and Applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 684–718. <https://doi.org/10.1177/0011000006286347>
- Kahn, K. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47–60. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90006-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90006-0)
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2009). *Emprendimiento corporativo en américa latina* (Nobuyuki O). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, Hugo, Bacic, M., Choupay, E., Federico, J., Lopez, A., Ramos, D., ... Cecilia, G. (2016). *¿Emprendimientos Dinámicos En América Del Sur?: La Clave Es El (Eco)Sistema*. Montevideo: Red MercoSur.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24–43. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kaše, P., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HR PRACTICES, INTERPERSONAL RELATIONS, AND INTRAFIRM KNOWLEDGE TRANSFER IN KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS: A SOCIAL NETWORK PERSPECTIVE. *Human Resource Management, Esorce Management*, 46(1), 71–94. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Kauppila, O. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283–312. <https://doi.org/10.1177/1476127010387409>
- Kaya, N. (2007). The impact of human resource management practices and corporate

- entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074–2090. <https://doi.org/10.1080/09585190601000204>
- Kemelgor, B. H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 67–87.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002a). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en las ciencias sociales. México: McGraw-Hill., 2002.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002b). Kerlinger-Y-Lee-Cap-1 (2).Pdf. In F. H. Carrasco (Ed.), *Investigación del Comportamiento Humano: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales* (Cuarta Edi, p. 20). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Ketchen, D., Ireland, D., & Snow, C. (2007). Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, And Wealth Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 371–385. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Ketchen, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 385(2007), 371–385. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of Intra-firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40, 478–496.
- Knudsen, H., & Roman, P. (2004). Modeling the use of innovations in private treatment organizations: The role of absorptive capacity. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 26(1), 51–59. [https://doi.org/10.1016/S0740-5472\(03\)00158-2](https://doi.org/10.1016/S0740-5472(03)00158-2)
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2012). Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1001–1026. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00530.x>
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413–427. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1999). The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network. *Organization Science*, 10(5), 638–653. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.638>
- Kreiser, P., Kuratko, D., Hornsby, J., Covin, J., & Ireland, D. (2019). Corporate entrepreneurship strategy : extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*.

- Kuratko, D., & Audretsch, D. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (812), 863–891. <https://doi.org/10.1111/etap.12026>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship Modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *Entrepreneurship and Innovation*, (May), 77–89.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2007). The Relationship of Stakeholder Salience , Organizational Posture , and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 56–72.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245–253. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9630-8>
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V, & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11(4), 49–58. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/2486669>
- Kuratko, D., Hornsby, J., & Covin, J. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Kuratko, D., Hornsby, J., & Goldsby, M. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77–89. <https://doi.org/10.5367/000000004773863237>
- Kuratko, D., Ireland, D., & Hornsby, J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60–71. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897658>
- Kuratko, D., & Morris, M. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42–60. <https://doi.org/10.1177/2515127417737291>
- Kyrgidou, L., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and

- research directions. *European Business Review*, 22(1), 43–63.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Kyrgidou, L. P., & Petridou, E. (2011). The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(Nove6mber 2013), 697–713.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2011.585040>
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083085>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.
<https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Lavie, Dovev, Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.
<https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Lawler III, E. (1994). Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible? *The Academy of Management Executive*, 8(1), 68–76.
- Lee, S., Peris-Ortiz, M., & Fernández-Guerrero, R. (2011). Corporate entrepreneurship and human resource management: theoretical background and a case study. *International Journal of Manpower*, 32(1), 48–67. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Lepak, D., Bartol, K., & Erhardt, N. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15, 139–159.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.06.001>
- Lepak, D., Liao, ., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A CONCEPTUAL REVIEW OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH. *Human Resource Management*, 25(6), 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Levinthal, D., & March, J. (1993). the Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95–112. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486499>
http://www.jstor.org/stable/2486499?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
<http://about.jstor.org/terms>
- Li, C. R., Chu, C. P., & Lin, C. J. (2010). The contingent value of exploratory and exploitative learning for new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1186–1197. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.002>
- Liao, S., Fei, W., & Chen, C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359.
<https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Lin, H., McDonough, E., Lin, S., & Lin, C. (2013). Managing the Exploitation/Exploration

- paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262–278. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00998.x>
- Lin, H., McDonough, E., Yang, J., & Wang, C. (2016). Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech Parks in China. *Journal of Product Innovation Management*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1111/jpim.12337>
- Lin, H., McDonough, E., Yang, J., & Wang, C. (2016). Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech Parks in China. *Journal of Product Innovation Management*, 00(00). <https://doi.org/10.1111/jpim.12337>
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing. *Management Science*, 53(10), 1645–1658. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0712>
- Lopes, J., Antunes, H., & Rodrigues, R. (2018). Comparative Entrepreneurship between Western Europe and Latin America. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(4), 1–20. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0058>
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lumpkin, G., Steler, L., Wright, M. (2011). Strategic Entrepreneurship in Family Business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(1), 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1).
- MacDuffie, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. (2009). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–88.

- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas. México D.F.: Editorial Trillas. [https://doi.org/10.1016/0022-3115\(94\)91046-4](https://doi.org/10.1016/0022-3115(94)91046-4)
- Martínez, M., & Fierro, E. (2018). *Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach*. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* (Vol. 8). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Marvel, M., Davis, J., & Sproul, C. (2017). Human Capital and Entrepreneurship Research: A Critical Review and Future Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(3), 599–626. <https://doi.org/10.1111/etap.12136>
- Matiz, F. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN*, 3(66), 455.
- May, T. (2011). *SOCIAL RESEARCH Issues, methods and process*. (B. Maidenhead, Ed.) (4th Editio). Buckingham · Philadelphia: Mc Graw-Hill.
- Mazzei, M. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 657–670. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0512-9>
- Mazzei, M. J., Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (2016). Understanding strategic entrepreneurship: a “theoretical toolbox” approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–33. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0419-2>
- McMahan, G., Bell, M., & Virick, M. (1998). Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues. *Human Resource Management Review*, 8(8), 193–214.
- Mesmer-Magnus, J., & Dechurch, L. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Mihalache, O., Jansen, J., van den Bosch, F., & Volberda, H. (2014). What makes a process a capability? Heuristics, Strategy and Effective Capture of Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128–148. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Mihalache, O. R., Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2014). Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 27–47. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1–25.
- Mol, M., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Monsen, E. (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization:

- Examining job stress and employee retention. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 71–104. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00281.x>
- Montoro-Sánchez, A., & Ribeiro-Soriano, D. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6–13. <https://doi.org/10.1108/0143772111121198>
- Morgan, R., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329–1353. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00778.x>
- Moss, T. W., Payne, G. T., & Moore, C. B. (2014). Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Businesses. *Family Business Review*, 27(October 2013), 51–71. <https://doi.org/10.1177/0894486513504434>
- Mothe, C., Nguyen-thi, U. T., & Nguyen-van, P. (2015a). Assessing complementarity in organizational innovations for technological innovation : the role of knowledge management practices. *Applied Economics*, (March 2015), 37–41. <https://doi.org/10.1080/00036846.2015.1011320>
- Mothe, C., Nguyen-thi, U. T., & Nguyen-van, P. (2015b). Assessing complementarity in organizational innovations for technological innovation : the role of knowledge management practices Assessing complementarity in organizational innovations for technological innovation : the role of knowledge management pract. *Applied Economics*, (March 2015), 37–41. <https://doi.org/10.1080/00036846.2015.1011320>
- Naman, J. Slevin, D. (1993). Entrepreneurship And The Concept Of Fit: A Model And Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 14(October 1992), 137–153.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(October 1992), 137–153.
- Nason, R. S., McKelvie, A., & Lumpkin, G. T. (2015). The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(2), 279–304. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9632-6>
- OECD, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Manual de Oslo* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Özdemirci, A., & Kartaltepe, N. (2014). Linking Human Resources Practices to Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Business Management and Strategy*, 5(1), 56–77. <https://doi.org/10.5296/bms.v5i1.4976>
- Pankaj C. Patel, Jake G. Messersmith, & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: an assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 23. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- Parida. V., Lahati, T., Wincent, J. (2016). Exploration and exploitation and firm

- performance variability : a study of ambidexterity in entrepreneurial firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
<https://doi.org/10.1007/s11365-016-0387-6>
- Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). Exploration and exploitation and firm performance variability: a study of ambidexterity in entrepreneurial firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1147–1164.
<https://doi.org/10.1007/s11365-016-0387-6>
- Park, J., Lee, K.-H., & Kim, P. S. (2016). Participative Management and Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects of Innovative Organizational Culture. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 316–336.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108773>
- Pasmore, W., & Fagans, M. (1992). Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375–397. <https://doi.org/10.1177/014920639201800208>
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people '. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55–70.
- Piao, M. (2014). A long life after exploitation and exploration. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 209–228. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2013-0087>
- Prada, R. (2018). Corporate Entrepreneurship as a Tool for Organizational Improvement: The Case of Auto Parts Sector in Colombia. In *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs* (pp. 317–341). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3543-0.ch015>
- Prieto, I., & Pérez, P. (2012). BUILDING AMBIDEXTERITY: THE ROLE OF HUMAN RESOURCE PRACTICES IN THE PERFORMANCE OF FIRMS FROM SPAIN. *Human Resource Management*, 51(2), 189–212. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Provasnek, A., Schmid, E., Geissler, B., & Steiner, G. (2017). Sustainable Corporate Entrepreneurship: Performance and Strategies Toward Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 521–535. <https://doi.org/10.1002/bse.1934>
- Raisch, S. (2008). Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth. *Long Range Planning*, 41(5), 483–508. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.06.004>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Raisch, Sebastian, Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867–893.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00614.x>

- Reguant, M., & Martínez-Olmo, F. (2014). OPERACIONALIZACIÓN DE CONCEPTOS/VARIABLES. *Repositorio Digital de La Universidad de Barcelona*, 1(2), 10.
- Rensburg, D. J. Van. (2013). Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm? *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 15–28. <https://doi.org/10.5430/jms.v4n1p15>
- Rezaian, A., & Naeiji, M. J. (2012). Strategic Entrepreneurship and Intellectual Capital as Determinants of Organizational Performance: Empirical Evidence from Iran Steel Industry. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2(1).
- Ribeiro-Soriano, D., & Huarng, K. (2013). Innovation and entrepreneurship in knowledge industries. *Journal of Business Research*, (1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.019>
- Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2010). Employee/organization relationship in collective entrepreneurship: An overview. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 349–359. <https://doi.org/10.1108/09534811011055368>
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Rigtering, J., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 9(3), 1–30.
- Riordan, C., Vanderberg, R., & Richardson, H. (2005). Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), 471–488. <https://doi.org/10.1002/hrm.20085>
- Rodríguez Hernández, N. (2013). Influencia de la personalidad del empresario sobre el emprendimiento estratégico de la PYME: un análisis multinivel. *UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE*.
- Rojas, R. (2011). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales* (36° edición). México D.F.: Plaza y Valdés, S. L. <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>
- Rowe, L. A., & Boise, W. B. (1974). Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts. *Public Administration Review*, 284–293.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Saeb-Jarrar, N., & Smith, M. (2013). Innovation in entrepreneurial organisations: A platform for contemporary management change and a value creator. *The British Accounting Review*, 46(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.07.001>
- Sánchez, P. P. I., Maldonado, C. J., & Velasco, A. P. (2012). Caracterización de las Spin-Off universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología a través de un análisis de clúster. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 21(3),

240–254. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2012.05.004>

- Schmelter, R., Mauer, E., Borch, C., & Brettel, M. (2010). BOOSTING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP THROUGH HRM PRACTICES: EVIDENCE FROM GERMAN SMES. *Human Resource Management, 49*(4), 715–741. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Schudy, C. (2010). *Contextual Ambidexterity in Organizations: Antecedents and Performance Consequences*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach* ((7th ed.)). Haddington: John Wiley & Sons. Retrieved from www.ijsrp.org
- Shaker, Z. (1984). A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance, (1978).
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship As A Field Of Research. *The Academy of Management Review, 25*(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy Of Management Review, 25*(1), 217–227.
- Sharma, P. Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective, 83–103*. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 11–27*.
- Shaw, E., O'Loughlin, A., & McFadzean, E. (2006). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: A role- and process-based approach. *European Journal of Innovation Management, 8*(4), 393–408. <https://doi.org/10.1108/14601060510627786>
- Shepherd, D., Haynie, M., & Patzelt, H. (2013). Project failures arising from corporate entrepreneurship: Impact of multiple project failures on employees' accumulated emotions, learning, and motivation. *Journal of Product Innovation Management, 30*(5), 880–895. <https://doi.org/10.1111/jpim.12035>
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly: Management Information Systems, 35*(3), 553–572.
- Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces : a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management, 22*(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies, 46*(5), 864–894. <https://doi.org/10.1111/j.1467->

6486.2009.00841.x

- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Singh, K. (2007). *QUANTITATIVE SOCIAL RESEARCH METHODS*. (V. Mehra, Ed.) (1st ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Sirén, C. A., Kohtamaki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18–41. <https://doi.org/10.1002/sej.1126>
- Sirén, C., Kohtamaki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration And Exploitation Strategies, Profit Performance, And The Mediating Role Of Strategic Learning: Escaping The Exploitation Trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18–41. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Slocum, J., Lei, D., & Buller, P. (2014). Executing business strategies through human resource management practices. *Organizational Dynamics*, 43(2), 73–87. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.03.001>
- Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing Strategic contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 52. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Srivastava, N., & Agrawal, A. (2010). Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *The Journal of Business Perspective*, 14(3), 163–171. <https://doi.org/10.1177/097226291001400302>
- Staw, B., & Epstein, L. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523–556. <https://doi.org/10.2307/2667108>
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work Teams Applications and Effectiveness. *American Psychology*, 45(2), 120–133.
- Sung-Choon, K., Snell, S., & Swart, J. (2012). OPTIONS-BASED HRM, INTELLECTUAL CAPITAL, AND EXPLORATORY AND EXPLOITATIVE LEARNING IN LAW FIRMS' PRACTICE GROUPS. *Human Resource Management*, 51(4), 461–486. <https://doi.org/10.1002/hrm.21484>
- Tang, G., Wei, L., Snape, E., & Ng, Y. (2015). How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1586–1601. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.953973>
- Terjesen, S., Hessels, J., & Li, D. (2016). *Comparative International Entrepreneurship: A Review and Research Agenda*. *Journal of Management* (Vol. 42). <https://doi.org/10.1177/0149206313486259>

- Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. (2009). A cause–effect study of inter-firm networking and corporate entrepreneurship: initial evidence of self-enforcing spirals, *14(4)*, 355–373.
- Trujillo, M., & Guzmán, A. (2008). Intra/entrepreneurship: A Review of the Theoretical Construct, Its Implications, and an Agenda for Future Research. *Cuadernos de Administración*, *21(35)*, 37–63.
- Turner, T., & Pennington, W. W. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. *Small Business Economics*, *45(2)*, 447–463. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9638-0>
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, *88*, 360–369. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.004>
- Tushman, M., & O’Reilly III, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Review Management*, *38(4)*, 8–29.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human Resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, *46(4)*, 1–43. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315>
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahara, S. (2009). EXPLORATION, EXPLOITATION, AND FINANCIAL PERFORMANCE: ANALYSIS OF S&P 500 CORPORATIONS. *Strategic Management Journal*, *30(2)*, 221–231. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores : Un estudio de casos en las PYMEs. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, Primer Tri*, 116–130.
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., & Upadhyayula, R. S. (2017a). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, *5192(January)*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., & Upadhyayula, R. S. (2017b). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, *5192(February)*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>
- Villiers-scheepers, M. (2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, *24(5)*, 400–424. <https://doi.org/10.1108/09555341211254508>
- Vizitiu, C., Agapie, A., Paiusan, R., Hadad, S., & Nastase, M. (2018). Adapting corporate entrepreneurship assessment instrument for Romania. *South African Journal of Business Management*, *49(1)*, 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.8>

- Vlachos, I. (2009). The effects of human resource practices on firm growth. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(2), 17–34.
- Walliman, N. (2015). *Research Methods: The Basics. Research Methods: The Basics* (3rd ed.). New York: Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203836071>
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, EO, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Withers, M. C., Ireland, R. D., Miller, D., Harrison, J. S., Boss, D. S. (2018). Competitive landscape shifts: The influence of strategic entrepreneurship on shifts in market commonality Journal: *Academy of Management Review*, 3(43), 349–370. <https://doi.org/doi:10.5465/amr.2016.0157>
- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wu, Y., Ma, Z., & Wang, M. S. (2018). Developing new capability: middle managers' role in corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 30(4), 470–493. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2016-0104>
- Wyk, R. Van, & Adonisi, M. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship, 43(3), 65–79.
- Yang, T., & Li, C. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development. *Management Decision*, 49(9), 1444–1470. <https://doi.org/10.1108/00251741111173934>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods* . ((5th ed.)). Sage. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Yousef Noaman, A., & Fouad, F. (2014). KNOWLEDGE SHARING IN UNIVERSAL SOCIETIES OF SOME DEVELOP NATIONS. *International Journal of Academic Research*, 6(3), 205–212. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2014/6-3/B.31>
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88(December 2017), 344–356. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.030>
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An

exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)

Zahra, S. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4), 727–735.
<https://doi.org/10.1007/s11187-015-9650-4>

Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>

Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & Kane, C. O. (2016). Industrial Marketing Management The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance : The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>

Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O’Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>