



¿Tienen las empresas venezolanas un clima organizacional favorable al emprendimiento corporativo? Estudio exploratorio
Do Venezuelan companies have a favorable organizational climate to corporate entrepreneurship? An exploratory study

MARÍA MARGARITA GAMBOA ITRIAGO¹
mgambo@unimet.edu.ve
Universidad Metropolitana

GILBERTO MARVEZ²
gmarvez@unimet.edu.ve
Universidad Metropolitana

Recibido: 15/07/2013

Aceptado: 19/09/2013

Resumen

Por cuanto que el emprendimiento corporativo se ha asociado a competitividad, a estrategia corporativa, a innovación, a crecimiento y a desempeño, y así mismo se estima, que para que se produzca el emprendimiento corporativo deben darse en las organizaciones ciertas condiciones internas, por ejemplo ciertos factores del clima organizacional asociados a las

¹ Doctorando en Gerencia y Economía de Empresas, Mención Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Almería, España. Profesor Titular, Departamento de Iniciativas Emprendedoras. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana.

² Doctorando en Ciencias Empresariales, Mención Empresas Familiares y Creación de Empresas de la Universidad de Nebrija, España. Profesor Titular, Jefe del Departamento de Iniciativas Emprendedoras. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana.



actividades emprendedoras, el propósito del presente trabajo es identificar la presencia de esas dimensiones del clima de la organización (apoyo de la gerencia, discrecionalidad en la tarea, disponibilidad de tiempo, sistema de compensación y relaciones interdepartamentales) en cinco empresas venezolanas de diferentes sectores económicos pero que tienen en común que son reconocidas como exitosas y han perdurado por más de 40 años. Los datos recabados a través de un cuestionario aplicado a 513 empleados de esas cinco empresas indican la presencia sólo medianamente favorable de ciertos factores del clima organizacional que favorecen el emprendimiento corporativo.

Palabras clave: emprendimiento corporativo, cultura organizacional, clima organizacional, ambiente organizacional, intraemprendimiento.

Abstract

Corporate entrepreneurship has been associated with competitiveness, corporate strategy, innovation, growth and performance, and on the other hand, to flourish corporate entrepreneurship there must be certain internal conditions within the organization, such as some particular organizational climate. It is the aim of this paper to identify those dimensions of organizational climate associate with intrapreneurship (management support, task discretion, time availability, compensation system, and interdepartmental relations) in five Venezuelan companies from different economic sector, but have in common that they are recognized as successful enterprises and have lived for over 40 years. Data collected through a questionnaire administered to 513 employees of these five companies only indicate the presence of some fairly favorable organizational climate factors that favor corporate entrepreneurship.

Keyword: corporate entrepreneurship, organizational culture, organizational climate, organizational environment, intrapreneurship.

1. Introducción

En la literatura sobre emprendimiento corporativo, éste se asocia a un medio efectivo para lograr competitividad de manera sustentable



(Miller, 1983; Guth y Ginsberg, 1990; Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Miles, 1999), o como mecanismo para transformar la empresa de forma de mejorar su posición competitiva, desarrollando y explotando las oportunidades de creación de valor vía innovación que existen en el mercado o en la industria donde la organización opera (Covin y Miles, 1999). Asimismo, el término se suele vincular con crecimiento, competitividad, estrategia (Shepherd, Patzelt y Haynie, 2010; Hitt, 2000; Covin y Slevin (1986); en definitiva, con un alto desempeño de las organizaciones (Zahra, 1993).

Aunque los hallazgos acumulados de la investigación en emprendimiento corporativo, de forma consistente hablan de cómo los factores internos incentivan el comportamiento emprendedor de las organizaciones (Covin y Slevin, 1986), sin embargo no hay un acuerdo generalizado en la determinación de cuáles sean los factores y en qué medida contribuyan al surgimiento de actividades de emprendimiento corporativo (Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002). Se identifican como factores internos que espolean el emprendimiento corporativo los sistemas de control e incentivos, la cultura organizacional, la estructura de la organización y el apoyo de los gerentes. Se cree que individualmente o en combinación, estos factores afectan el ambiente interno en el cual se genera interés y apoyo a las actividades emprendedoras que se dan en las organizaciones. Así pues, se considera que esta investigación, aunque preliminar de alguna manera puede contribuir tanto a la frecuencia de las actividades emprendedoras como a su realización exitosa y es, por tanto, de indudable beneficio tanto teórico como práctico (Guth y Ginsberg, 1990; Hornsby et al., 2002).

En el caso de las empresas venezolanas, éstas además de enfrentar los retos comunes a cualquier empresa en cualquier economía, operan en un ambiente hostil producto de legislaciones y políticas en contra de los principios de la economía de libre mercado. Todo ello plantea a las empresas la necesidad de redefinirse, de replantear sus estrategias, de realizar actividades creativas e innovadoras, tanto dirigidas hacia fuera como hacia la propia organización. En una frase, las empresas venezolo-



lanas en general deben convertirse en organizaciones emprendedoras. Las empresas tienen el reto de fomentar o profundizar el emprendimiento corporativo (Kuratko, 2007), también denominado *orientación emprendedora* (Lumpkin y Dess, 1996) o *intraemprendimiento* (Antoncic y Hisrich, 2003).

Por ello, el propósito de la presente investigación es explorar el problema de las dimensiones de los factores internos de las empresas familiares venezolanas que facilitan o inhiben el comportamiento emprendedor y cómo se relacionan con la actividad emprendedora de la organización.

2. Marco teórico

2.1. *Emprendimiento corporativo*

Se considera que para mantener el paso con los cambios y retos del entorno es necesario que las empresas, cualquiera sea su tipo o naturaleza, estimulen e impulsen el emprendimiento corporativo³ (Baden-Fuller, 1995; Kuratko, 2007; Morris y Kuratko, 2002; Stevenson y Jarillo, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994).

El presente trabajo lo ha guiado el Modelo Interactivo del Emprendimiento Corporativo desarrollado inicialmente por Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993). Dicho modelo plantea que el emprendimiento corporativo (o intraemprendimiento) es un proceso multidimensional que se inicia con un evento precipitante que, de encontrar las condiciones

³ El emprendimiento corporativo comprende dos dimensiones (Sharma y Chrisman, 1999): la creación de nuevos negocios (*corporate venturing*) y la renovación estratégica. El *corporate venturing* puede a su vez ser interno –la actividad emprendedora se inicia y se lleva a cabo internamente–, o externo –la empresa se crea externamente o se realiza una alianza con una pequeña empresa innovadora (Rodríguez, 2011)–. La renovación estratégica es una transformación o redefinición profunda de la misión o razón de ser, se genera una nueva empresa (Guth y Ginsberg, 1990). La radicalidad del cambio generado descarta cambios incrementales que, aunque puedan producir una ventaja competitiva, no se consideran *corporate entrepreneurship*, por ejemplo estrategias de mejoramiento continuo.



apropiadas: características de un ambiente interno propicio y las características individuales de algunas personas, produce la decisión de actuar emprendedoramente. A esa decisión, cuyo contenido es una idea innovadora, le sigue la formulación de un plan de negocio o de factibilidad⁴, el cual, si existen los recursos organizaciones disponibles y el emprendedor es capaz de sobreponerse a los obstáculos y barreras internas, permitirá llevar la idea innovadora a cabo. Así pues, la actividad emprendedora es producto de la interacción de tres elementos: las características de la organización y las características individuales de sus miembros en unas condiciones determinadas, y eventos precipitantes, como tercer elemento. Las características de la organización, o aquellas dimensiones del ambiente interno de la organización que pueden favorecer el emprendimiento corporativo, las fueron desarrollando los autores en varias etapas. En un primer momento identificaron las características más consistentemente señaladas en la literatura, con base en las cuales desarrollaron una escala multidimensional (The Intrapreneurial Assessment Instrument) que consistente de cinco dimensiones: apoyo gerencial al emprendimiento, recompensa y recursos disponibles, estructura de la organizaciones y límites, asunción de riesgo, y tiempo disponible. Del estudio empírico realizado resultaron tres factores como significativos: el apoyo gerencial, los límites organizacionales y el sistema de recompensa y refuerzo (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990). Posteriormente ampliaron la base de la muestra y los gerentes, así como los ítems incluidos en el análisis factorial exploratorio. Como producto de esa nueva investigación resultaron cinco dimensiones: apoyo gerencial, discrecionalidad en la tarea, recompensa y refuerzos, tiempo disponible y los límites organizacionales (Hornsby, Montagno & Kuratko, 1990). Las características individuales del modelo las seleccionan los autores indicados por las características más comúnmente citadas en la

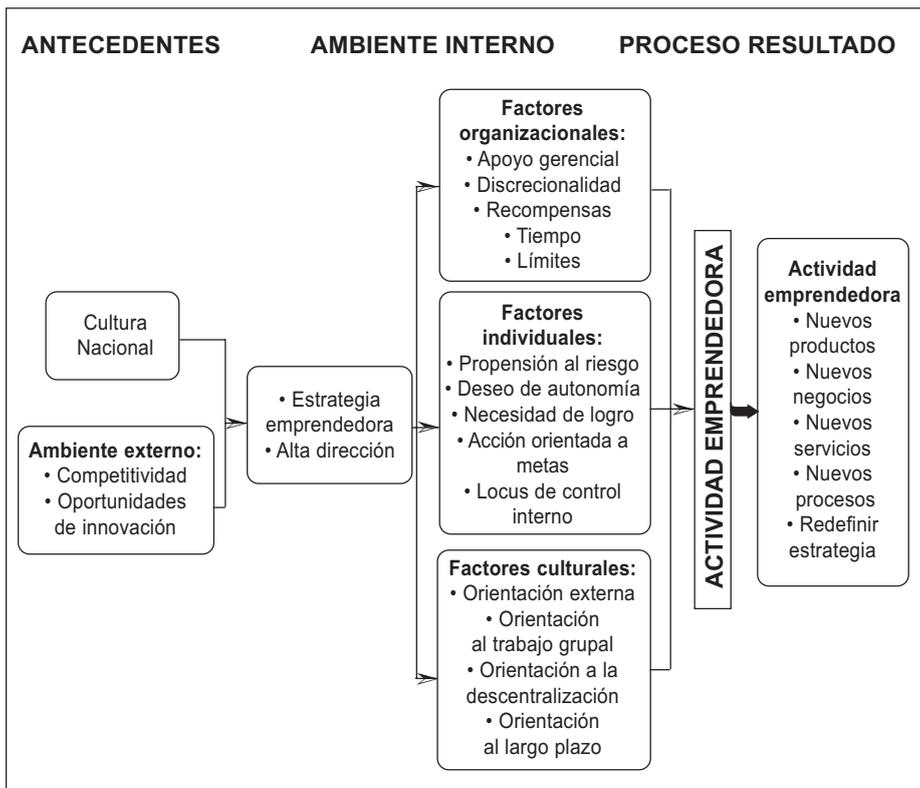
⁴ El plan de negocio es un documento final que resulta de un proceso que abarca muchas actividades, especialmente la identificación de los recursos internos disponibles y "jugadores" más importantes, para luego coordinar y negociar. Hoy en día, cobra fuerza la idea de aplicar el pensamiento de diseño (Design Thinking) al proceso de crear o generar innovación.

literatura sobre emprendimiento, estas son: propensión al riesgo, deseo de autonomía, necesidad de logro, acción orientada por metas y objetivos, y *locus* de control interno.

La Figura 1 muestra el modelo general de investigación que ha servido de orientación para el presente estudio y el cual incorpora los factores señalados en el párrafo anterior, más dos factores adicionales: cultura nacional y ambiente externo (competitividad y oportunidades de innovación en la industria), que generalmente llevan a la selección, por parte de la alta dirección de la empresa, de una estrategia. El modelo lo comprenden cuatro áreas: antecedentes, factores internos, procesos y resultados. Los antecedentes los constituyen la cultura nacional y el ambiente externo en dos dimensiones: competitividad percibida y posibilidades de introducir innovaciones en la industria en la que se opera. Los factores internos los comprenden la estrategia seleccionada por la alta dirección de la empresa que se desarrolla dentro de factores de cultura, factores de clima, y las características individuales. Los factores culturales los conforman: orientación externa, moderada orientación hacia el individuo *versus* el grupo, orientación a largo plazo *versus* a corto plazo, y orientación a la descentralización en la toma de decisiones. Estos factores los han trabajado Zahra, Hayton y Salvato (2004). Los factores de clima se componen del apoyo de la alta dirección a los proyectos y actividades emprendedoras, los sistemas de incentivos, la discrecionalidad de los cargos, los límites burocráticos y la disponibilidad de tiempo libre para pensar y explorar nuevas ideas. Las características individuales están constituidas por la propensión al logro, los deseos de independencia, las necesidades de logros de los individuos, su acción orientada por metas y objetivos, y el *locus* de control interno. Estos factores internos influyen en el nivel de emprendimiento corporativo, lo que genera unos resultados que van desde la creación de una nueva empresa, de nuevos productos y servicios, hasta una redefinición estratégica. Dentro de este modelo general de la investigación, el presente trabajo se centra sólo en uno de los elementos del modelo: factores del clima organizacional que favorecen el emprendimiento corporativo.



FIGURA 1
MODELO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN



2.2. Cultura y clima organizacional

La cultura organizacional se conceptúa como un modelo de presunciones básicas. Dichas presunciones se crean y se consolidan en un grupo determinado por el aprendizaje que se produce al ir enfrentando y resolviendo con éxito problemas de adaptación al medio externo y problemas de integración en lo interno del grupo. Esas presunciones inventadas, descubiertas o desarrolladas, llegan a considerarse válidas y son enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir,



pensar y sentir acerca de esos problemas (Schein, 1988). Destacan como elementos relevantes la pertenencia a un grupo, el carácter de aprendizaje organizacional de la cultura al hacer frente a demandas tanto internas como externas, que supone un proceso de socialización. Se entiende que el conjunto de significados que desarrolla el grupo le da su carácter distintivo, carácter que se expresa de varias formas: en patrones de creencias que constituyen su ideología, en patrones de actividad –por ejemplo los rituales o las normas (formales o informales)–, en patrones lingüísticos o formas peculiares de expresarse y comunicarse, y en otras formas simbólicas. A través de todas ellas, los miembros del grupo crean y sostienen la visión de la realidad y su propia imagen dentro de esa realidad. “El desarrollo de esa visión con su comprensión compartida de la identidad del grupo, su propósito y dirección son productos de la historia única, de las interacciones personales y de las circunstancias ambientales experimentadas por el grupo” (Martin, 2002, 58).

Un tema de controversia entre los autores, que reviste relevancia para la presente investigación, es lo concerniente a las diferencias y semejanzas entre cultura y clima organizacional, tema que ha sido estudiado en profundidad. Se acepta con cierta regularidad que una de las diferencias entre el clima y la cultura como dos fenómenos distintos es que esta última se refiere a estructuras profundas de la organización que se enraízan en asunciones, valores y creencias de los miembros de la organización. El clima, por el contrario, representa el ambiente que se sustenta en el sistema de valores de la organización, pero su representación se hace en términos relativamente estáticos, descritos en función de un conjunto de dimensiones fijas que se pueden extender a otros contextos. Por ello, se estima que el clima puede ser controlado y se limita solamente a aquellos aspectos del ambiente laboral que son conscientemente percibidos por sus miembros. Otros autores consideran que los dos conceptos, clima y cultura, son complementarios en el sentido de que el primero responde a la pregunta qué, es decir lo que los empleados perciben que es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas; mientras que cultura responde a la pregunta por qué, es decir las razones de por qué esas prác-



ticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas suceden en la organización; se refiere a las ideologías y supuestos fundamentales que están detrás para que estas cosas sucedan (Gómez, 2005).

Los resultados encontrados en la investigación muestran que existe relación entre las variables de los dos constructos –cultura y clima; por ejemplo, la cultura innovadora y de apoyo a la innovación está fuertemente asociada con las correspondientes características del clima organizacional (Yahyagil, 2006). En el presente trabajo se coincide con el planteamiento de Yahyagil (2006), al considerar que ambos fenómenos se complementan. Un ambiente que favorece la creatividad encamina a la organización a ser una firma emprendedora, así lo enfatizan las teorías de la creatividad que destacan el papel relevante de los factores del ambiente en el comportamiento creativo de las personas. Obviamente, tiene que existir la complementariedad entre cultura y clima para el logro de cambios estratégicos significativos, lo que constituye un aspecto fundamental del emprendimiento corporativo.

3. Metodología

3.1. *Tipo de investigación*

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que “busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, 103), en este caso se busca describir las condiciones internas del clima organizacional que favorecen el emprendimiento corporativo. El diseño en cuanto a la amplitud del foco, es univariable, puesto que se investigó solamente la percepción del clima de emprendimiento corporativo, viéndose dicha variable como un único evento de estudio.

3.2. *Variable*

En este estudio, la percepción de los factores internos de la organización se entiende como la apreciación que poseen los individuos de una organización acerca de cómo la dinámica organizacional de la misma



los impulsa a realizar esfuerzos emprendedores basados en el desarrollo de actividades innovadoras y creativas en cuanto a productos, servicios, procesos y/o reestructuraciones organizacionales. En el caso de la presente investigación, la variable de estudio se define operacionalmente bajo cinco dimensiones que permiten medir la percepción de los factores internos que favorecen el emprendimiento corporativo. Estas dimensiones fueron definidas por Hornsby, Montagno y Kuratko (1990), y son las siguientes: a) Apoyo gerencial: se refiere a la voluntad que posee la alta gerencia para facilitar y promover la actividad emprendedora dentro de la organización, ya sea defendiendo las ideas innovadoras de sus subordinados o facilitando los recursos necesarios para que las mismas sean llevadas a cabo; b) Discrecionalidad: se refiere al poder e independencia que poseen los individuos de una organización para tomar decisiones con respecto a la realización de su trabajo de la forma que consideran más efectiva; c) Reconocimientos: se refiere a un adecuado uso de recompensas basado en la consecución de logros y metas, y en responsabilidades individuales; d) Tiempo libre: se refiere al tiempo con el que cuentan las personas dentro de la organización para el desarrollo de actividades emprendedoras y; e) Límites organizacionales: se refiere a las fronteras que existen dentro de la organización que facilitan o dificultan que los individuos perciban problemas más allá de sus propios trabajos y desarrollen actividades emprendedoras.

3.3. Instrumentos de recolección de datos

El cuestionario utilizado corresponde al Instrumento de Evaluación de Emprendimiento Corporativo de Hornsby, Montagno y Kuratko (1990). Dicho instrumento se compone de cuarenta y ocho ítems: 19 ítems (Apoyo gerencial), 10 ítems (Discrecionalidad), 6 ítems (Reconocimientos), 6 ítems (Tiempo libre) y 7 ítems (Límites organizacionales), evaluados bajo una escala tipo Likert que especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones presentadas, bajo cinco posibilidades de respuesta, desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. Este instrumento fue aplicado personalmente a cada uno



de los empleados que componen la muestra durante el año 2010 en la sede de las respectivas empresas.

Con la finalidad de evaluar si las cinco dimensiones que conforman el constructo “ambiente interno de la organización favorable al emprendimiento” forman una escala confiable, se calculó el alpha de Cronbach, cuyos resultados se muestran en la Tabla 1.

TABLA 1
ALPHA DE CRONBACH POR DIMENSIÓN

DIMENSIÓN	ALFA DE CRONBACH
Apoyo gerencial	,898
Discrecionalidad	,853
Reconocimientos	,823
Tiempo libre	,493
Límites organizacionales	,680

Como se puede observar en la Tabla 1, las tres primeras dimensiones muestran una buena consistencia interna de confiabilidad, la dimensión “límites organizacionales” muestra una mínima adecuada confiabilidad de 0,68, mientras que la dimensión “tiempo libre” es inadecuada. Los dos ítems que parecen afectar la confiabilidad de esta dimensión son: Disponibilidad de tiempo de los individuos para terminar su trabajo y Relación entre tiempo y cantidad de trabajo de los individuos para realizar todo bien.

3.4. Muestra, unidades de estudio y fuentes de información

Dado el carácter exploratorio de la investigación, la muestra está conformada por cinco empresas cuyas oficinas principales operan en la ciudad de Caracas. Los criterios que se aplicaron para la selección intencional de dichas empresas fueron los siguientes: que el capital fuera totalmente venezolano, que tuvieran una antigüedad igual o superior a

los 30 años de operaciones, con fuerte presencia en el mercado, reconocidas como empresas exitosas en la opinión del público, y de diferentes actividades económicas: manufactura, comercio y servicios. La fuente de información la constituyen 513 empleados que representan el 93% del total del personal gerencial y profesional de las cinco empresas seleccionadas, cuyo perfil se presenta en la Tabla 2, que completaron el instrumento, detalladas así: a) Empresa 1, 108 empleados; b) Empresa 2, 135 empleados; c) Empresa 3, 101 empleados; d) Empresa 4, 48 empleados y e) Empresa 5, 92 empleados. En cuanto al número de empleados por empresa, se aprecia que la distribución es equitativa, con excepción de la Empresa 4, que representa sólo 9,3% del total de la muestra. La distribución por género está representada por una mayoría femenina pero con una diferencia muy baja con relación a la masculina (57,4% femenina/ 42,6% masculina). En cuanto a la antigüedad del personal en la empresa, se observa que oscila entre 0 y 30 años; sin embargo, el 75% de los empleados tiene menos de seis años de antigüedad en las empresas. En lo que al tipo de personal, se aprecia que existe una mayoría del personal profesional (69,8%) con relación al personal gerencial.

TABLA 2
PERFIL DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

EMPRESA	AÑOS/PERFIL
1	100 años. Fabricante y comercializadora de más de 40 marcas y productos alimenticios y del hogar.
2	75 años. Fabricación y comercialización de medicamentos genéricos y productos veterinarios.
3	110 años. Fabricante y comercializadora de bebidas alcohólicas nacionales e importadas.
4	50 años. Venta de parcelas por emergencia, de las inhumaciones, exhumaciones, reducciones de restos y cremaciones por necesidad inmediata y de restos humanos.
5	53 años. Planificación, desarrollo y ejecución en los diferentes aspectos de proyectos arquitectura, ingeniería, todas las instalaciones y servicios de edificios de vivienda, oficinas, hoteles, centros comerciales y estacionamientos.



4. Resultados

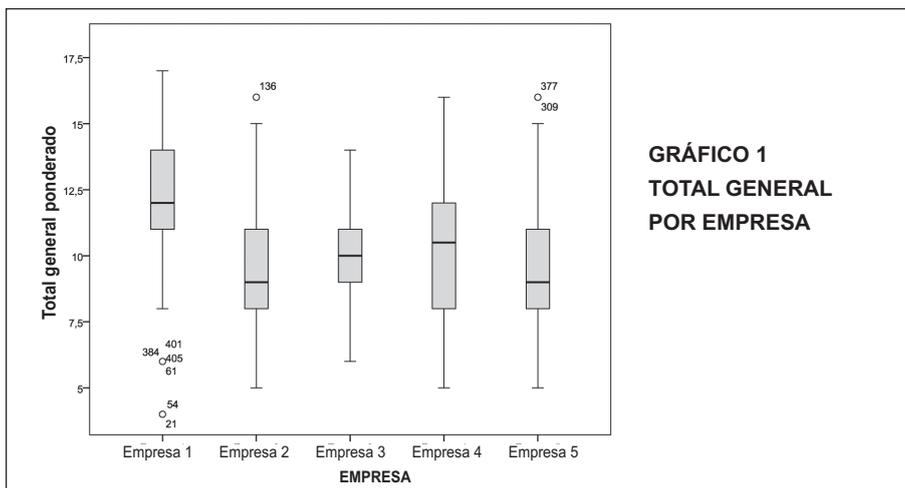
4.1. Resultados generales por empresas

Por cuanto el constructo “factor interno favorable al emprendimiento” consta de cinco dimensiones, y el número de los ítems que componen esas dimensiones son desiguales, se decidió transformar el puntaje bruto en puntaje ponderado, a fin de poder hacer comparaciones entre las dimensiones. La nueva escala construida es de 0 a 20. Dado que la escala utilizada es ordinal, se calculó la mediana para cada empresa.

Como puede apreciarse en la siguiente tabla y figura:

TABLA 3
TOTAL PONDERADO POR EMPRESA

EMPRESA	MEDIANA	PERCENTIL 25	PERCENTIL 50	PERCENTIL 75
1	12	11	12	14
2	9	8	9	11
3	10	9	10	11
4	10,5	8	10,5	12
5	9	8	9	11





La empresa que obtuvo el mejor resultado fue la Empresa 1, que obtuvo una mediana de 12. Como puede observarse en el Gráfico 1, la distribución de sus frecuencias muestra una cierta concentración hacia el cuartil superior, y unos casos atípicos con puntajes muy bajos. En definitiva, como se puede apreciar, el resultado de la Empresa 1 muestra una percepción moderadamente favorable al emprendimiento corporativo. La Empresa 2 fue la que obtuvo una mediana más baja: 9. Los resultados generales, distribuidos por cuartiles, se observan en la Tabla 2. Se observa que el 75% de los casos están por debajo de 11, todavía menor que la mediana de la Empresa 1. Se observa un caso moderadamente atípico con puntaje superior a 15 puntos. La Empresa 3 mostró un comportamiento solamente algo favorable, obteniendo como resultado general una mediana de 10. Esta empresa muestra un comportamiento ligeramente mejor que la Empresa 2, pero bastante similar. No muestra ningún caso atípico. La Empresa 4 muestra una percepción ligeramente más favorable al emprendimiento corporativo que la anterior, pero menor que la Empresa 1. En efecto, la Empresa 4 obtuvo una mediana de 10,5, y el 75% de los casos están por debajo de los 12 puntos. No reflejó ningún caso atípico. Los resultados para la Empresa 5 son muy similares, en cuanto a una percepción baja del ambiente interno favorable al emprendimiento corporativo, a los obtenidos por la Empresa 2, como puede observarse en la Tabla 3 y en el Gráfico 1, donde se muestran dos casos atípicos con respuestas superiores. En definitiva, si se establecen unos rangos para evaluar los puntajes de 0 a 20, donde de 0 a 5 se consideraría una percepción Desfavorable al emprendimiento corporativo, de 6 a 10 Poco favorable, de 11 a 15 Algo favorable y de 16 a 20 Favorable, se aprecia que las Empresas 2 y 5 estarían en el rango poco favorable, la Empresa 4 en el límite entre poco favorable y algo favorable, y solamente la 1 en el rango de algo favorable, no encontrándose ninguna ni en el rango más negativo ni en el más positivo. Como puede observarse, en el Gráfico 1 se observa cierta variabilidad entre las empresas, por lo que se realizó la prueba Kruskal-Wallis, corroborando la existencia de una diferencia significativa entre las empresas, a un nivel de significación .001.



4.2. Resultados generales por empresa y dimensión

Los resultados obtenidos por cada empresa en las diferentes dimensiones se pueden apreciar en la Tabla 4.

TABLA 4
MEDIANAS POR EMPRESAS POR DIMENSIÓN

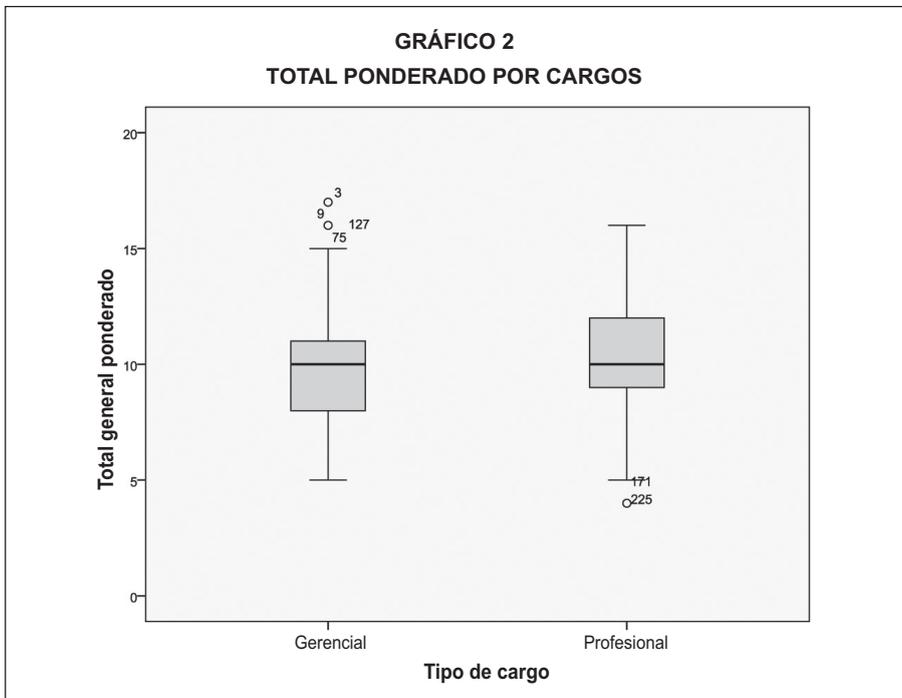
EMPRESA	APOYO GERENCIAL	DISCRECIONALIDAD	RECONOCIMIENTOS	TIEMPO LIBRE	LÍMITES ORGANIZACIONALES
1	12,00	14,00	14,00	10,00	12,00
2	9,00	9,00	8,00	10,00	9,00
3	10,00	11,00	10,00	10,00	8,00
4	10,00	11,00	11,00	10,00	12,00
5	9,00	9,00	8,00	10,00	10,00

Como puede observarse en la Tabla 4, el apoyo gerencial tiene un comportamiento muy parecido al comportamiento general alcanzado por cada empresa: en la Empresa 1 hay una mayor percepción de que la gerencia apoya al emprendimiento corporativo, mientras que en las Empresas 2 y 4 se considera poco favorable, y en las Empresas 3 y 4 entre poco y algo favorable. En las Empresas 2 y 5 coincide la percepción poco favorable del apoyo gerencial con los sistemas de recompensas y reconocimientos a las actividades emprendedoras. En la dimensión en la que se observa cierta variabilidad es en los límites organizacionales, donde la Empresa 3 muestra la mediana más baja (8). En cuanto a tiempo disponible para la exploración y dedicación a la implementación de nuevas ideas, es la dimensión en donde todas las empresas coinciden en una percepción poco favorable, en consideración de las diferencias percibidas, las cuales se muestran en los análisis presentados en los párrafos anteriores, y las cuales se pueden observar mejor en el Gráfico 1. Especialmente entre la Empresa 1 y las Empresas 2 y 5, se realizó

una prueba no paramétrica de análisis de varianza (Prueba de Kruskal-Wallis), resultando que efectivamente existe el 99% de probabilidad de que haya una diferencia real entre los resultados de la cinco empresas.

4.3. Resultados generales por tipo de cargo

En el Gráfico 2 se muestran los resultados generales obtenidos por ambos tipos de cargos:



Como se puede observar los resultados son bastante similares. En efecto, la mediana obtenida para los dos tipos de cargos estudiados: gerencial y profesional, fue la misma: 10 puntos. Sin embargo, se puede ver cierta variación en el cuartil superior, y en el caso de los cargos gerenciales hay algunos casos moderadamente atípicos, con una puntuación mayor sobre el clima favorable al emprendimiento.

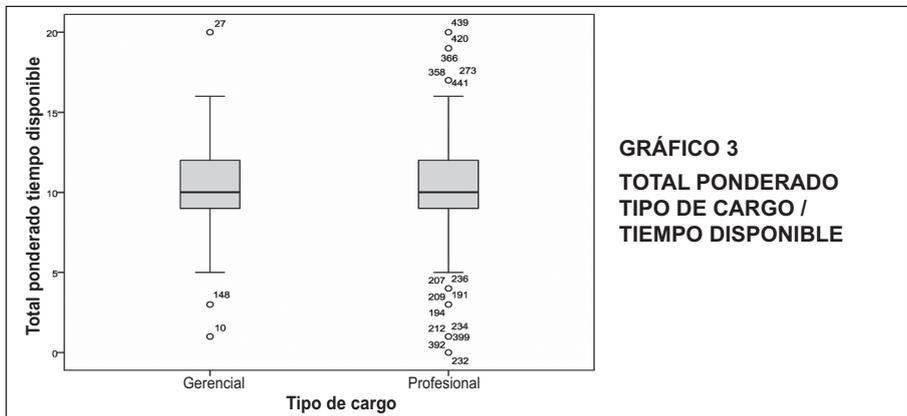


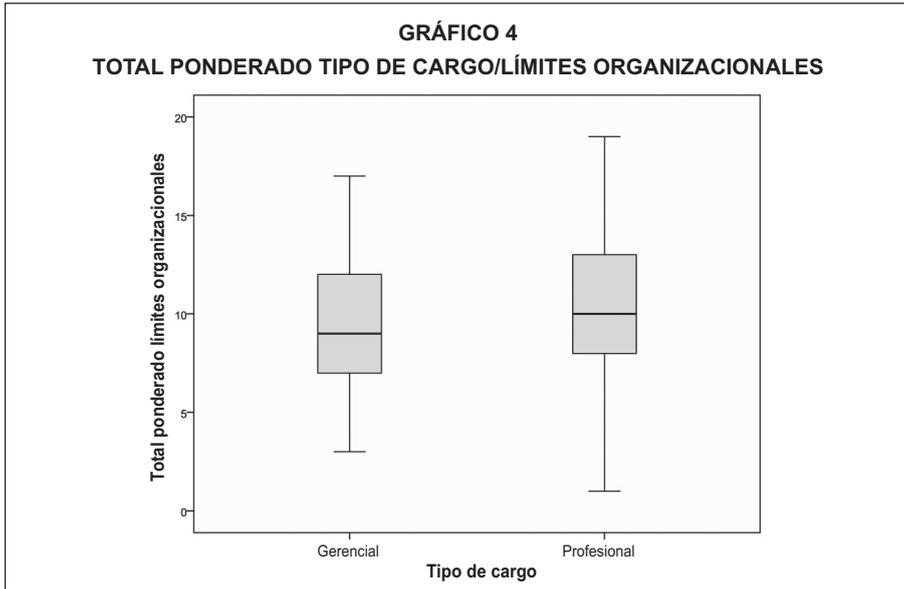
Con respecto a los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones, como puede verse en la Tabla 5, los resultados son bastante similares. Algo curioso que se puede apreciar es que los gerentes perciben menor apoyo y más limitaciones organizacionales que sus subordinados. Tratándose de gerencia media, que es la que se supone debe incentivar y estimular las actividades emprendedoras del resto de los miembros de la organización, resulta que al menos en esos dos aspectos las condiciones para el emprendimiento no parecen ser favorables. Sin embargo se realizó una prueba no paramétrica a fin de ver si había o no diferencia significativa entre estos dos grupos y el resultado mostró que no la había.

TABLA 5
MEDIANAS POR TIPO DE CARGO

TIPO DE CARGO	TOTAL GENERAL	APOYO GERENCIAL	DISCRECIONALIDAD	RECONOCIMIENTOS	TIEMPO LIBRE	LÍMITES ORGANIZACIONALES
Profesional	10	10	11	10	10	10
Gerencial	10	9	10	10	10	9

No obstante, al observar el comportamiento de dos de las dimensiones: tiempo disponible y límites organizacionales, como puede apreciarse en los gráficos 3 y 4, se aprecian diferencias importantes en la apreciación de los diferentes cargos.





En este sentido se procedió a analizar si en estas dos dimensiones había diferencias significativas entre la percepción de los dos cargos, encontrando los siguientes resultados: sí existe diferencia significativa entre los dos tipos de cargos con respecto a sus percepciones en cuanto a las limitaciones organizacionales (M-W = 23836.0, p .01), pero no así con respecto a la disponibilidad de tiempo libre para actividades emprendedoras.

4.5. Resultados por antigüedad

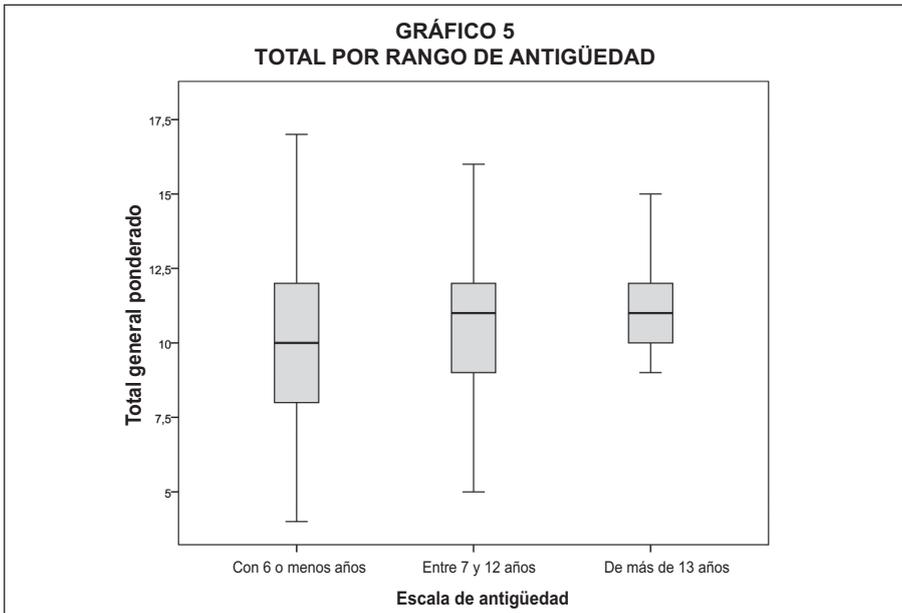
Se realizó un análisis descriptivo por antigüedad, a tal fin se creó una escala de tres niveles: con menos de 6 años de antigüedad, entre 7 y 12 años de antigüedad y más de 13 años. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 10 y el Gráfico 7. Como puede observarse, los resultados de un clima favorable al emprendimiento son mejores entre los empleados de más de 13 años de antigüedad y entre 7 y 12, que de los empleados de menos de 6 años de antigüedad. Como se aprecia en



el Gráfico 5, se ve una gran variabilidad entre los empleados de cada grupo y entre ellos, por lo que se realizó la Kruskal-Wallis, comprobando que efectivamente existe una diferencia significativa entre los tres grupos a un nivel de significación de .001.

TABLA 6
TOTAL GENERAL PONDERADO POR RANGO DE ANTIGÜEDAD

ESCALA	MEDIANA	PERCENTIL 25	PERCENTIL 50	PERCENTIL 75
Menos de 6	10	8	10	12
7 y 12	11	9	11	12
Más de 13	11	9,5	11	12



4.7. Análisis de componentes principales

Se realizó la técnica multivariable de reducción: el análisis de componentes principales para evaluar la estructura subyacente de los 48 ítems



que componen las cinco dimensiones del constructo Factores internos favorables al emprendimiento corporativo, estudiar su comportamiento conjunto y sus relaciones. Entre las dos formas de acercarse a las técnicas multivariantes de reducción, se escogió el enfoque geométrico en vez del matemático, por responder más a la experticia y conocimientos de los investigadores. En tal sentido se utilizó el programa de origen francés SPAD (Systeme Portable pour L'Analyse de Données), que permite el análisis multivariable de datos desde el enfoque geométrico. Un primer análisis corresponde a la matriz de correlaciones entre los diferentes eventos analizados, el cual muestra que los ítems de apoyo gerencial a la actividad emprendedora correlacionan alto con los ítems de discrecionalidad del cargo para realizar la tarea de acuerdo con criterios propios, pero correlacionan moderadamente con reconocimiento y recompensa, y bajo, e incluso negativo, con Tiempo disponible y límites organizacionales.

Aplicando la técnica del codo al histograma de valores propios (conocida como gráfico de sedimentación en el programa SPSS), sólo es necesario trabajar con tres factores, como puede observarse en la Tabla 7.

TABLA 7
RESUMEN DE HISTOGRAMA DE VALORES PROPIOS

Nro	AUTO VALOR	%	% ACUMULADO	
1	12.1211	25.25	25.25	
2	3.3089	6.89	32.15	*****
3	2.7103	4.36	42.15	*****
5	1.9395	4.04	46.19	*****
6	1.6385	3.41	49.60	*****
7	1.4346	2.99	52.59	*****
8	1.3460	2.80	55.39	*****
9	1.2175	2.54	57.93	*****
10	1.1174	2.33	60.26	*****
11	1.0712	2.23	62.49	*****
12	1.0155	2.12	64.61	*****
13	0.9676	2.02	66.62	*****
14	0.8794	1.83	68.45	*****
15	0.8093	1.69	70.14	*****
16	0.7840	1.63	71.77	*****
17	0.7499	1.56	73.34	*****

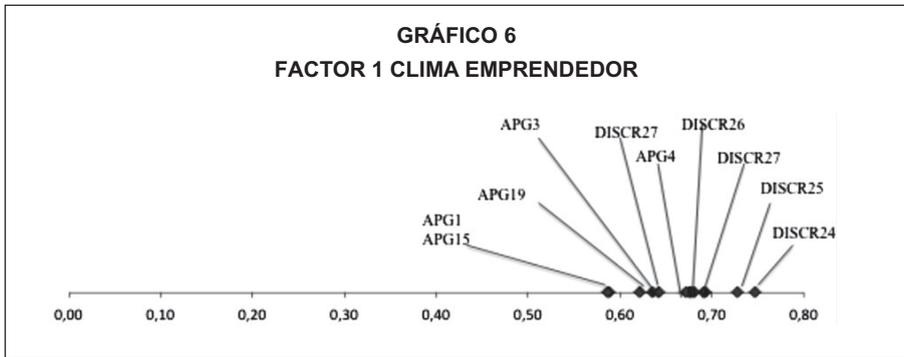


Al factor 1 se le denomina **Clima emprendedor**, el cual se muestra en la Tabla 8 con sus respectivas variables y contribución al factor:

TABLA 8
FACTOR 1. CLIMA EMPRENDEDOR

ITEMS	VARIABLE	CONTRIBUCIÓN AL EJE 1
Mi organización es rápida en la utilización de métodos de trabajo mejorados.	APG01	0,59
En mi organización, el desarrollar ideas propias es apoyado para la mejora de la corporación.	APG03	0,63
La alta gerencia es consciente y muy receptiva a mis ideas y sugerencias.	APG04	0,67
Aquellos empleados que conciben ideas innovadoras a menudo reciben el estímulo de la gerencia para realizarlas.	APG06	0,68
Los individuos arriesgados son a menudo reconocidos por su voluntad de defender nuevos proyectos, bien sean exitosos o no.	APG14	0,67
El término "tomador de riesgo" es considerado un atributo positivo para las personas en mi área de trabajo.	APG15	0,59
Las personas son alentadas a hablar con los empleados de otros departamentos de la organización.	APG19	0,62
Esta organización me permite ser creativo y utilizar mis propios métodos para realizar mi trabajo.	DISCR22	0,69
Esta organización me da la libertad de utilizar mi propio juicio.	DISCR23	0,69
Esta organización me da la oportunidad de hacer algo, utilizando mis capacidades.	DISCR24	0,75
Tengo la libertad de decidir lo que hago en mi trabajo.	DISCR25	0,73
Básicamente, es mi propia responsabilidad decidir cómo hago mi trabajo.	DISCR26	0,68
Casi siempre decido lo que hago en mi trabajo.	DISCR27	0,64

Como puede observarse, este factor contiene aquellos aspectos del clima organizacional que son más de carácter general, por ejemplo la rapidez en aceptar métodos mejorados de trabajo, el apoyo al desarrollo de ideas propias, la receptividad de la alta gerencia a las ideas y sugerencias de los empleados, el otorgamiento de libertad para utilizar el propio juicio y decidir sobre el propio trabajo, etc. Sólo se incluyen en este factor los ítems cuyo aporte es igual o superior al 0,50. Su gráfico se representa de la siguiente manera:



Al factor 2 se le ha denominado **Motivación al emprendimiento** y está constituido de la siguiente manera:

TABLA 9
FACTOR 2 MOTIVACIÓN AL EMPRENDIMIENTO

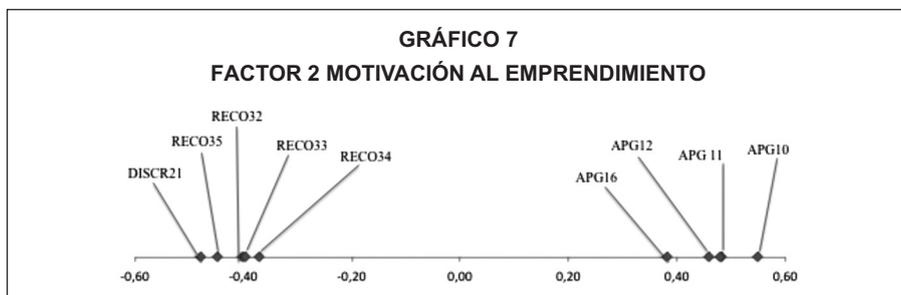
ÍTEMS	VARIABLE	EJE 2
A menudo existe dinero disponible para conseguir nuevas ideas de proyectos fuera de la empresa.	APG10	0,55
Los individuos con proyectos acertados e innovadores reciben recompensas adicionales más allá del sistema de recompensas estándar, por sus ideas y esfuerzos.	APG11	0,48
Hay varias formas dentro de la organización para que los individuos puedan conseguir el apoyo financiero para sus proyectos e ideas innovadoras.	APG12	0,46



Continuación Tabla 9. Factor 2 Motivación al emprendimiento

ÍTEMS	VARIABLE	EJE 2
Esta organización apoya muchos proyectos pequeños y experimentales, comprendiendo que algunos indudablemente fracasarán.	APG16	0,38
A un empleado con una buena idea, a menudo se le da tiempo libre para desarrollar dicha idea.	APG17	0,48
Cuando se comete un error le preceden fuertes críticas y castigo.	DISCR21	0,48
Mi supervisor aumentará mis responsabilidades si hago bien mi trabajo.	RECO32	0,40
Mi supervisor me dará reconocimiento especial si mi desenvolvimiento en el trabajo es excelente.	RECO33	0,40
Mi jefe le diría a su superior si mi trabajo fuera excepcional.	RECO34	0,37
Mi trabajo es bastante desafiante.	RECO35	0,45

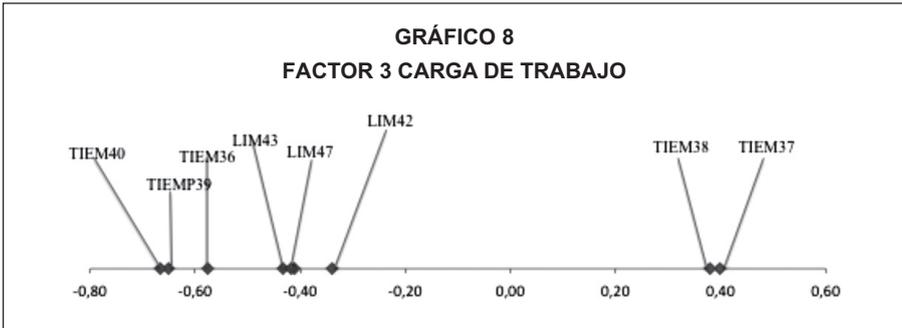
Este factor lo constituyen condiciones concretas del ambiente que pueden motivar o desmotivar el emprendimiento, en tal sentido se tomaron los ítems cuya contribución al factor es superior a 0,35. Ejemplo de estas condiciones positivas son las disponibilidad de recursos monetarios para los nuevos proyectos, las recompensas adicionales para quienes presentan proyectos innovadores, las alternativas internas para financiar los proyectos e ideas innovadoras; en el aspecto negativo se encuentran la fuerte crítica al error, el aumentar la carga de trabajo a quien logra un buen desempeño, si el trabajo no representa un desafío, etc.



Igual comentario se puede hacer con respecto al Factor 3, que se ha denominado **carga de trabajo**. En tal sentido hay una carga de trabajo adecuada que favorece el emprendimiento y otra inadecuada. Por ejemplo, el no contar con tiempo para invertir en nuevas ideas, la estructura del cargo no permite tener una visión global de la organización o trabajar bajo la presión del tiempo, son condiciones negativas que impactan fuertemente en el factor. En las condiciones positivas está el que se sienta que se tiene holgura en la labor. Se tomaron en cuenta aquellos factores cuya contribución es mayor de 0,30. La Tabla 10 y el Gráfico 8 representan dicho factor:

TABLA 10
FACTOR 3 CARGA DE TRABAJO

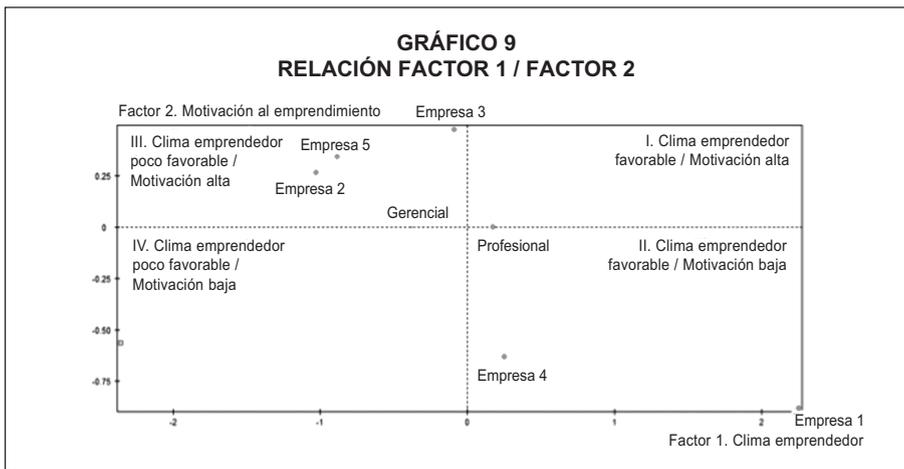
ÍTEMS	VARIABLE	EJE 3
Durante los últimos 3 meses, mi carga de trabajo me ha impedido invertir tiempo en el desarrollo de nuevas ideas.	TIEMP36	-0,58
Siempre tengo tiempo para terminar mi trabajo.	TIEMP37	0,40
Tengo el tiempo y la cantidad de trabajo justo para hacer todo bien.	TIEMP38	0,38
Mi trabajo está estructurado de modo que tengo muy poco tiempo para pensar en los problemas de la organización.	TIEMP39	-0,65
Siento que siempre trabajo con imposiciones de tiempo.	TIEMP40	-0,67
En los últimos tres meses, yo siempre he seguido procedimientos o prácticas estándar para llevar a cabo mis tareas principales.	LIMI42	-0,41
Existen muchas reglas escritas y procedimientos para llevar a cabo mis tareas principales.	LIMI43	-0,43
Durante el pasado año mi supervisor discutí conmigo mis resultados frecuentemente.	LIMI47	-0,42
Conozco claramente el nivel de desempeño que espera de mí en el trabajo, en términos de cantidad, calidad y horarios de salida	LIMI48	-0,34



4.8. Ubicación de las empresas entre factores identificados

En los siguientes gráficos se observa la ubicación de las empresas y los cargos en los diferentes planos de acuerdo a su comportamiento en esas relaciones. El Gráfico 9 muestra la relación entre el Factor 1 “Clima emprendedor” y el Factor 2 “Motivación al emprendimiento” y cómo se ubican las empresas y el tipo de cargo con respecto a esta relación. En el cuadrante I superior derecho estarían las empresas cuyo clima emprendedor es favorable, y al mismo tiempo existen en la organización condiciones concretas que motivan a los empleados a realizar actividades emprendedoras. Como se puede observar, ninguna empresa cae dentro de este cuadrante. Con respecto al tipo de cargo, los profesionales perciben que existe un clima moderadamente favorable y que existen condiciones que moderadamente los motivan a realizar actividades emprendedoras. En el cuadrante II inferior derecho caerían las empresas cuyo clima emprendedor es favorable pero en las que las condiciones de motivación son bajas. En este cuadrante se muestra a la Empresa 1, en la que se aprecia un clima emprendedor favorable pero en la que existen sin embargo pocas condiciones que motiven la actividad emprendedora en concreto. También en este cuadrante se muestra a la Empresa 4, en la que si bien la existencia de condiciones motivadoras al emprendimiento son algo mejor que en la Empresa 1, por otro lado el clima general emprendedor se percibe solamente como algo favorable.

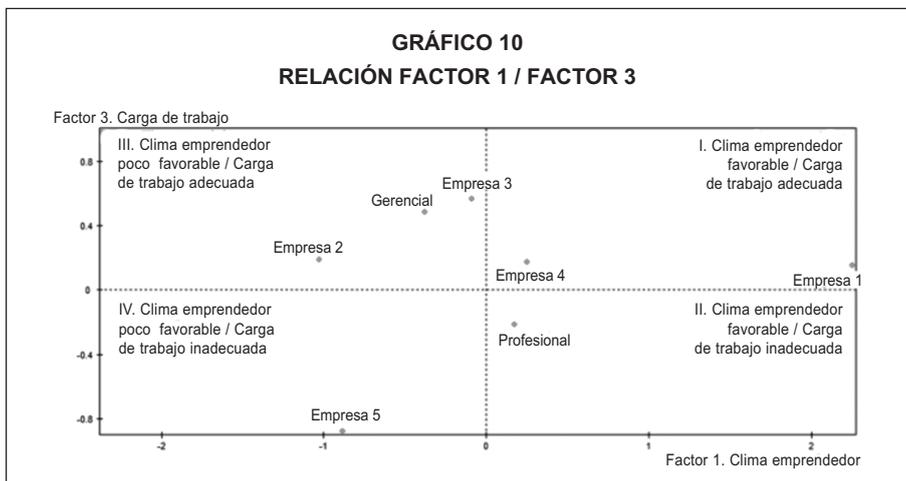
En el cuadrante III superior izquierdo caerían las empresas en las que el clima emprendedor es poco favorable y sin embargo existen condiciones concretas que motivan a realizar actividades emprendedoras. En este cuadrante caen las Empresas 3, 2 y 5, pero reflejando características diferentes. En la Empresa 3 parecen existir condiciones altas que motivan el emprendimiento, pero el clima general es moderadamente menos que favorable. En la Empresa cinco la percepción del clima emprendedor es menos favorable y las condiciones de motivación moderadamente altas, y la Empresa 2 parece reflejar menor clima emprendedor y menores condiciones motivadoras para emprender. Cabe destacar la ubicación de los tipos de cargo; como se indicó más arriba, la percepción entre los profesionales sobre el clima emprendedor es más favorable que el de los gerentes, sin embargo, con respecto a las condiciones de motivación al emprendimiento ambos tipos de cargos son indiferentes, es decir, no perciben que haya condiciones que motiven ni que desmotiven el emprendimiento.



El Gráfico 10 contrasta el Factor 1 “Clima emprendedor” con el Factor 3 “Carga de trabajo” (también podría denominarse “estructura del cargo”). El cuadrante I superior derecho indica Clima emprendedor favorable y una carga adecuada de trabajo. En este cuadrante se ubican las empre-

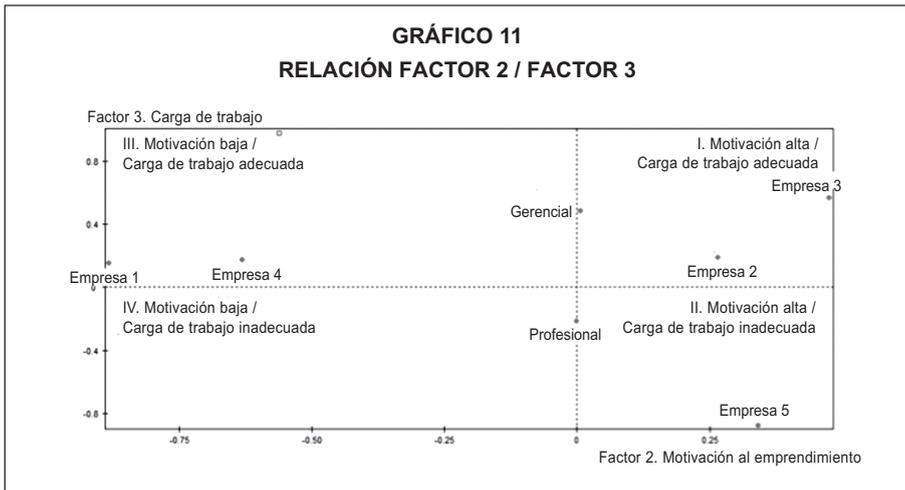


sas 1 y 4. En la Empresa 1 se considera que el clima emprendedor es favorable y la carga de trabajo es algo adecuada. En la Empresa 4, la percepción del clima emprendedor es algo favorable y la carga de trabajo algo adecuada. El cuadrante II inferior derecho indica Clima emprendedor favorable y carga inadecuada de trabajo. En este cuadrante no se ubica ninguna de las empresas estudiadas. El cuadrante III superior izquierdo indica un clima emprendedor poco favorable pero una carga adecuada de trabajo; es decir, existe potencialidad en la estructura de cargo para dedicar esfuerzos al emprendimiento y la innovación, pero el clima es poco favorable. En este cuadrante se colocan las Empresas 3 y 2. En la Empresa 3 se percibe que la carga de trabajo es adecuada, pero sin embargo la percepción con respecto al clima emprendedor es algo desfavorable, mientras que en la Empresa 2 se percibe que el clima es desfavorable y además la carga de trabajo se percibe como algo adecuada. En el cuadrante IV inferior izquierdo se reflejan las empresas cuyo clima emprendedor es poco favorable y la carga de trabajo inadecuada. En este cuadrante se ubica la Empresa 5. Con respecto al tipo de cargo, se aprecia que los gerentes perciben que su carga de trabajo es algo adecuada pero su percepción del clima emprendedor, es poco favorable; mientras que los profesionales perciben mejor el clima em-



preendedor pero consideran que la carga de trabajo es algo inadecuada, dejando poco espacio para otras actividades.

El Gráfico 11 contrasta los factores Motivación al emprendimiento y Carga de trabajo. En el cuadrante I superior derecho se ubican las Empresas 3 y 2, lo que indica que en estas empresas se percibe que existen condiciones de motivación al emprendimiento altas y además la carga de trabajo es adecuada. En el cuadrante II se ubica la Empresa 5, lo que indica que en ella tanto la motivación al emprendimiento como la carga de trabajo se perciben como factores negativos para la actividad emprendedora. La Empresa 4 y la 1 se ubican en el cuadrante III superior izquierdo, mostrando en ambos casos una percepción moderadamente adecuada con respecto a la Carga de trabajo, pero muy baja con respecto a las Condiciones que motivan la actividad emprendedora. En el cuadrante IV inferior izquierdo baja motivación e inadecuada carga de trabajo no se ubicó ninguna empresa.



5. Conclusiones

Dado que las empresas estudiadas han superado varias sucesiones generacionales y alcanzado éxito en sus campos respectivos, la expec-



tativa era encontrar un nivel más alto de factores que favorezcan el emprendimiento corporativo. Sin embargo, los resultados muestran un nivel moderadamente favorablemente.

En los resultados obtenidos en las dimensiones se desprende que el apoyo gerencial, discrecionalidad y reconocimiento son los factores que mayor influencia tienen como factor interno favorable al emprendimiento. Mayores diferencias hay en tiempo libre y límites organizacionales.

La Empresa 1 fue la que obtuvo una mejor ponderación, es decir, el nivel favorable más alto, y las Empresas 2 y 5 las que peor puntaje obtuvieron y en medio las Empresas 2 y 4, con comportamientos similares. Esto puede ser explicado: 1) porque solamente se han atendido factores de clima, sin haber estudiado todavía otros elementos que pueden estar influyendo; 2) el medio externo en el cual estas empresas se han desenvuelto en los últimos seis años es un ambiente de poco incentivo hacia la inversión e innovación para la investigación; y 3) otro elemento a considerar puede ser la corta antigüedad promedio de los empleados que coincide con estos últimos seis años de dificultad para estas empresas.

Por otra parte, se puede inferir que el mayor nivel o puntaje obtenido por la Empresa 1 se debe a que es una empresa fabricante y comercializadora de más de 40 marcas y productos alimenticios y del hogar en todo el país, a diferencia de las Empresas 2 y 5, dedicadas a la fabricación de medicamentos genéricos y a la construcción y bienes raíces, respectivamente, las cuales están sometidas a una serie de trámites burocráticos y permisos gubernamentales que de alguna manera pueden influir en su cultura y clima organizacionales, haciéndolas poco propicias para el emprendimiento.

Un aspecto que llama la atención es la dimensión Tiempo libre para dedicarlo a la exploración de nuevas ideas y proyectos emprendedores, el cual presenta un comportamiento muy parecido en todas las empresas. Sin embargo, como se señaló en párrafos anteriores, los resultados de



la prueba no paramétrica del análisis de varianza indican que existe una diferencia significativa entre las empresas, producto obviamente de las diferencias específicas de las industrias y ambientes específicos tal como se señalo en el perfil de empresas presentado en la muestra.

En cuanto a los resultados por tipo de cargo, los resultados son similares; sin embargo, en las dimensiones Tiempo libre y Límites organizacionales se pudo apreciar una alta variabilidad entre éstos, por lo que se realizó la prueba de Mann-Whitney y se pudo corroborar que existe una diferencia significativa en cuanto al tipo de cargo. Se puede apreciar que en la dimensión límites organizacionales es mucho mayor la variabilidad.

Del análisis de componentes principales resultaron tres factores que tienen un peso significativo en la estructura subyacente del evento de estudio, los cuales se denominaron: Factor 1, Clima Emprendedor; Factor 2, Motivación al Emprendimiento; y Factor 3, Carga de Trabajo. Los resultados muestran que en los factores 2 y 3 hay aspectos que correlacionan positiva y negativamente dentro de cada factor. Al relacionar los factores 1, 2 y 3 entre sí, se pudo conocer dónde se ubican las empresas. Por ejemplo, en la relación Clima Emprendedor (1) y Motivación al Emprendimiento (2) se puede apreciar la diferencia entre los componentes de estos factores. Por ejemplo, en la ubicación de la Empresa 1 se observa un clima emprendedor favorable, pero sin embargo una baja motivación al emprendimiento. Entre el factor Clima Emprendedor y Carga de Trabajo (3), la Empresa 5 muestra un clima emprendedor poco favorable, y además una carga de trabajo inadecuada. En contraposición con la Empresa 1, que se encuentra en el cuadrante indicando un clima emprendedor favorable y al mismo tiempo una adecuada carga de trabajo. Finalmente, de la relación entre los factores Motivación al Emprendimiento y Carga de Trabajo, la Empresa 3 se ubica en una posición en la que hay Alta motivación y Adecuada carga de trabajo. Mientras que la Empresa 1, que mostró una ubicación favorable en las relaciones anteriores, en este caso es menos favorable, muestra baja motivación y carga de trabajo moderadamente adecuada.



6. Limitaciones de la investigación

Dado que el presente estudio se limitó al estudio de caso de cinco empresas familiares venezolanas, los resultados obtenidos no pueden ser generalizados. Por otra parte, dado que la variable estudiada es el clima, pueden haber otros factores internos y externos que estén influyendo en el comportamiento de las empresas. Por último, para estudios futuros se sugiere ajustar los componentes de las dimensiones Límites organizacionales y Tiempo libre, ya que como se señaló anteriormente, la estadística utilizada muestra un resultado de mínima adecuada confiabilidad.



Referencias

- ANTONCIC, B. y HISRIC, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1),
- BADEN-FULLER, C.W. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, 6(Special Issue), S3-S16.
- BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. y PISTRUI, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- BURGELMAN, R. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- CARSRUD, A.L. (1994). Meanderings of a resurrected psychologist or lessons learned in creating a program. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 19(1), 39-48.
- CASILLAS, J. y ACEDO, F. (2007, June). Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141-162.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. y SHARMA, P. (2003). *What is a family business?* Coleman White Papers (pp. 1-33).
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J. y SHARMA, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 19-39.
- COVIN, J.G. y MILES, M. (1999). *Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 47-63.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In R. Ronstadt (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 628-639). Wellesley, MA: Babson College.
- DAVIS, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- DEBICKI, B.J.; MATHEME III, C.F.; KELLERMNNS, F.W. y CHRISMAN, J.J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2): 151-166.



- DYER, W.G. y SÁNCHEZ, M. (1998). Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review*, 11(4), 287-295.
- GALLO, M. y SVEEN, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- GÓMEZ B., Ana (2005). *Cultura Organizacional. Psicología de la Organización*. Prentice Hall (Ed.), Madrid (pp. 217-244).
- GUTH, W. y GINSBERG, A. (1990). Guest editor's Introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Summer), 5-15.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006) *Metodología de la investigación*. Mexico. McGraw-Hill.
- HITT, M. (2000). *The new frontier: Transformation of Management for the new millennium*. *Organizational Dynamics*, 28, 7-17.
- HORNSBY, J.S.; MONTAGNO, R.V. y KURATKO, D.F. (1990). A study of the factors in corporate entrepreneurship. Proceedings of the United States Association of Small Business and Entrepreneurship (pp. 239-244).
- HORNSBY, J.S.; NAFFZIGER, D.W.; KURATKO, D.F. y MONTAGNO, R.V. (1993). An Interactiva Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice* (Winter), 29-37.
- HORNSBY, J.S.; KURATKO, D.F. y ZAHRA, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environmente for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Busines Venturing*, 17, 253-257.
- KELLERMANN, F. y EDDLESTON, K. (2006, November). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 809-829.
- KURATKO, D.F.; MONTAGNO, R.V. y HORNSBY, J.S. (1990). Developing an Intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49.
- KURATKO, D.F. (2007). *Foundation and Trends in Entrepreneurship. Vol. 3: Corporate Entrepreneurship* (pp. 1-55).
- LITZ, R.A. (1995). The Family Business: Toward a Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- LUMPKIN, G. y DESS, G.G. (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.



- MARTIN, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. London: Sage.
- MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- MORRIS, M.H. y KURATKO, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. United States: Thomson.
- RODRÍGUEZ, A. (2011) *El emprendimiento corporativo en empresas jóvenes: un estudio desde la Grounded Theory*. Tesis doctoral para obtener el título de doctor en Ciencias Empresariales. Universidad de Nebrija. Madrid, España.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés Editores.
- SHARMA, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. (1999) Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- SHEPHERD, D.A.; PATZELT, H. y HAYNIE, J.M. (2010). Entrepreneurial Spirals: Deviation-Amplifying Loops of an Entrepreneurial Mindset and Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 59-82.
- STEVENSON, H. y JARILLO, J. (1990). A perspective of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- STOPFORD, J. y BADEN-FULLER, C.W. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- YAHYAGIL, M.Y. (2006). The Fit between the concept of Organizational Culture and Climate. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(2), 77-104.
- ZAHRA, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-430.
- ZAHRA, S.A. y SHARMA, P. (2004). *Family Business research: A strategic reflection*. IFERA.
- ZAHRA, S.A.; HAYTON, J.C. y SALVATO, C. (2004) Entrepreneurship in Family vs Non Family Firms: A resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 363-381.