



# Emprendimiento corporativo ◀ y su relación con la innovación organizacional

Pablo Felipe Marín Cardona



► **Pablo Felipe Marín Cardona**

Administrador de empresas, magíster en Administración con énfasis en Finanzas, doctor Ingeniería - Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia, posdoctorado en Técnicas de aprendizaje de máquina y profundo aplicadas al estudio del emprendimiento y la innovación en empresas de la ciudad de Manizales.

Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, donde se ha desempeñado como director académico, secretario académico, director del Consultorio Administrativo y director de Prácticas.

Experto en emprendimiento, asesorías y acompañamiento a negocios en nacimiento y escalamiento, diseño de estrategias de negocio, desarrollo de metodologías aplicadas a la gestión de *spin-off* y diseño de estrategias de emprendimiento corporativo.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5194-8668>

Emprendimiento corporativo ◀  
y su relación con la  
innovación organizacional



# Emprendimiento corporativo ◀ y su relación con la innovación organizacional

Pablo Felipe Marín Cardona



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

Bogotá, D. C., 2024

© Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales  
Facultad de Administración, Departamento de Administración  
© Pablo Felipe Marín Cardona

Primera edición, marzo de 2024  
ISBN digital: 978-958-505-516-2 (PDF)  
ISBN digital: 978-958-505-517-9 (epub)

Colección Ciencias de Gestión

Edición  
Editorial Universidad Nacional de Colombia  
direditorial@unal.edu.co  
www.editorial.unal.edu.co

John Fredy Guzmán  
*Coordinación editorial*  
Ángela Patricia Jiménez  
*Corrección de estilo*  
Henry Ramírez Fajardo  
*Diseño de la colección*  
Francisco Jiménez  
*Diagramación*

Comité Editorial de la Facultad de Administración,  
Sede Manizales:

Jorge Alberto Forero Santos  
*Director*

Diana Minerva Idarraga Vallejo  
*Editora en jefe*

Diego Andrés Álvarez Marín  
*Departamento de Ingeniería Civil*

Luz Arabany Ramírez Castañeda  
*Departamento de Informática y Computación*

Jaime Andrés Vieira Salazar  
*Departamento de Administración*

Luis Alberto Carmona Sánchez  
*Departamento de Ciencias Humanas*



Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin obras derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Editado en Bogotá, D. C., Colombia.

---

Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

Marín Cardona, Pablo Felipe, 1984-

Emprendimiento corporativo y su relación con la innovación organizacional /  
Pablo Felipe Marín Cardona. -- Primera edición. -- Bogotá : Editorial Universidad  
Nacional de Colombia ; Manizales : Universidad Nacional de Colombia. Facultad de  
Administración. Departamento de Administración, 2024

1 recurso en línea (102, páginas) : ilustraciones (principalmente a color), diagramas.  
-- (Ciencias de gestión)

Incluye bibliografía e índice temático  
ISBN 978-958-505-516-2 (pdf). -- ISBN 978-958-505-517-9 (epub)

1. Emprendimiento 2. Innovación organizacional 3. Cambio organizacional 4. Aptitud  
creadora en los negocios 5. Competitividad empresarial 6. Administración de personal I. Título  
IV Serie

CDD-23 658.421 / 2024

A mis estudiantes...

*“Effective managing therefore happens where art, craft, and science meet. But in a classroom of students without managerial experience, these have no place to meet — there is nothing to do.”*

Henry Mintzberg, *Managers Not MBAs* (2005)

## ► Contenido

Introducción	13
Capítulo 1	
Emprendimiento corporativo	15
Concepto y evolución del término	16
Estudio del emprendimiento corporativo en Latinoamérica	27
Capítulo 2	
Emprendimiento estratégico	35
Capítulo 3	
Innovación organizacional	45
Capítulo 4	
Relación entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional	51
Capítulo 5	
Competencias de exploración y explotación	57
Estrategias para el abordaje de las competencias de exploración y explotación	58
Relación de la estrategia de exploración con la innovación organizacional	61
Relación de la estrategia de explotación con la innovación organizacional	64
Prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución	67
El papel de las prácticas de gestión humana en la relación entre las competencias de exploración y explotación con la innovación organizacional	72
Conclusiones	75
Bibliografía	79
Glosario	97
Índice temático	101

▶ Lista de figuras

Figura 1. Determinantes del emprendimiento corporativo	23
Figura 2. Modelo integrado de la estrategia de emprendimiento corporativo	24
Figura 3. Factores del emprendimiento corporativo	25
Figura 4. Dominios del emprendimiento corporativo	26
Figura 5. Formas del emprendimiento estratégico	37
Figura 6. Modelo de entrada, proceso y salida del emprendimiento estratégico	38
Figura 7. Elementos del emprendimiento estratégico	39
Figura 8. Elementos del emprendimiento estratégico según Kyrgidou y Petridou (2013)	40
Figura 9. Tipos de innovación	46

## ► Lista de tablas

Tabla 1. Evolución conceptual del emprendimiento corporativo	18
Tabla 2. Evolución y aportes a la definición de emprendimiento corporativo	19
Tabla 3. Principales estudios latinoamericanos sobre el emprendimiento corporativo	29
Tabla 4. Ámbitos de la exploración y la explotación	42
Tabla 5. Evolución del concepto de innovación organizacional	47
Tabla 6. Relación teórico-conceptual entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional	52
Tabla 7. Relación de estudios desde la estrategia del balance entre las competencias de exploración y de explotación	59



## ▶ Introducción

Desde hace algunos años, la humanidad viene experimentando una serie de cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que han transformado los mercados, modificado las demandas de los clientes y obligado a las organizaciones a repensar la manera en la que generan y sostienen sus ventajas competitivas. Estos nuevos retos alteran otros aspectos de la sociedad, incluyendo la forma como se produce la riqueza, los tipos de empleos que se requieren o las aspiraciones de realización del ser humano.

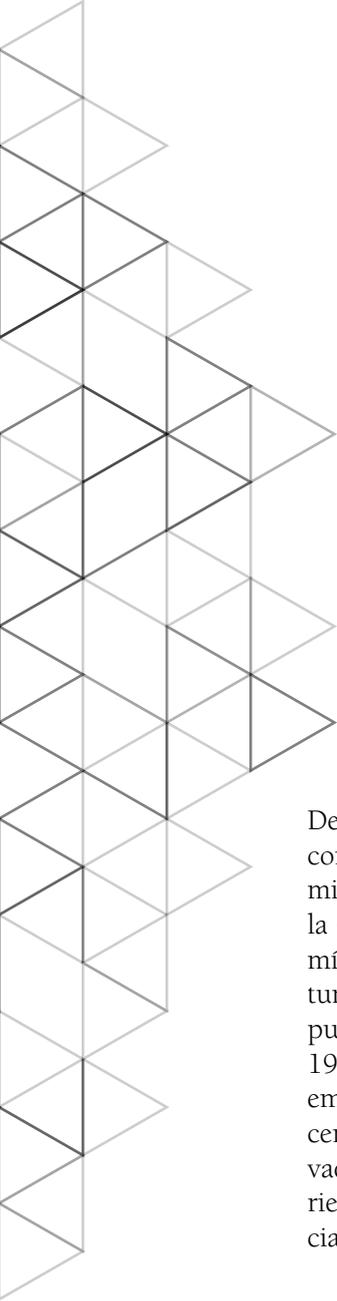
En este contexto, el emprendimiento ha cobrado relevancia como factor de crecimiento socioeconómico, generador de empleo, impulsor de la innovación, del desarrollo y de la competitividad de los países y de las empresas. Específicamente, desde el ámbito organizacional se identifica al emprendimiento corporativo como dinamizador de la capacidad competitiva empresarial, al promover la orientación emprendedora intrínseca de los colaboradores para generar ventajas productivas sustentables y sostenibles, mediante la introducción de innovaciones organizacionales. El despliegue de la cultura emprendedora en el interior de las organizaciones altera por completo el papel de las personas en las empresas, al introducir prácticas de gestión humana que no solo maximizan los recursos de las firmas, sino que propenden a la calidad de vida del individuo.

En el presente documento, se hace un recorrido por el concepto del emprendimiento corporativo, la evolución del término y las investigaciones que se han venido desarrollando al respecto en Latinoamérica; se aborda, posteriormente, al emprendimiento estratégico; se analizan las prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución; se caracteriza la innovación organizacional; y, finalmente, se describe el papel que juegan las competencias de exploración y explotación en la relación que existe entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional.



## Capítulo 1

# Emprendimiento corporativo



Desde hace algunos años, el emprendimiento se ha posicionado como un área del conocimiento que despierta interés en la academia, principalmente entre aquellos que estudian las ciencias de la gestión; y en el ámbito práctico, especialmente en las economías emergentes, debido a la capacidad de generación de oportunidades para apalancar el desarrollo económico y social de los pueblos y las comunidades (Kantis *et al.*, 2016; Lumpkin y Dess, 1996). En el caso colombiano, la Ley 1014 de 2006 concibe al 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” (art. 1).

En este sentido, el emprendimiento es relevante para explicar fenómenos sociales y económicos, y generar conocimiento a partir de los estudios hechos en las universidades, y del desarrollo empresarial desde la práctica. Por su parte, dentro de los atributos que se le conceden al emprendimiento, Álvarez y Urbano (2011), Aparicio *et al.* (2016) y López (2018) indican que este es un motor que moviliza los factores competitivos en países de reciente crecimiento, lo cual permite encontrar ventajas competitivas sustentadas en nuevas y diferentes opciones de negocio que contribuyen a la especialización de los mercados de

cara a las exigencias de uno global desde las perspectivas latinoamericanas (Kantis *et al.*, 2016).

En el ámbito académico, la investigación en el tema ha venido cobrando relevancia en los últimos años, motivada, principalmente, por la necesidad de fortalecer el sustento teórico y científico que soporten las estrategias de intervención de las entidades que participan en proyectos de emprendimiento. Se destacan los interrogantes planteados por Matiz (2009) y Sánchez (2012) respecto a la orientación y características de la investigación en este campo; igualmente, los trabajos de Montiel *et al.* (2012), Rawhouser *et al.* (2017) y Terjesen *et al.* (2016), que resaltan la necesidad de formular y desarrollar investigaciones científicas en emprendimiento con el fin de fortalecer las comunidades académicas interesadas en esta profundización. Además, son notables los estudios empírico-teóricos adelantados por Bierwerth *et al.* (2015), Kuratko y Audretsch (2013), Kuratko *et al.* (2014), Kuratko y Morris (2018), Trujillo y Guzmán (2008) y Wyk y Adonisi (2012), en los que se plantea la necesidad de analizar y comprender las dos aristas investigativas que configuran el emprendimiento desde la praxis y la academia.

En este sentido, vale la pena anotar que la primera vertiente enfoca su objeto de estudio en los individuos, capaces de identificar, poner en marcha y gestionar una nueva iniciativa emprendedora; mientras que la segunda se orienta al análisis en el interior de empresas consolidadas en el mercado, de las actividades emprendedoras realizadas por los colaboradores o los directivos y su impacto en el desempeño, el crecimiento, la estrategia y la innovación en las organizaciones. Este tipo de emprendimiento, denominado *emprendimiento corporativo* o *intraemprendimiento* (Kantur, 2016; Koryak *et al.*, 2018), por lo general desencadena una reconfiguración de las actividades de negocio en función de explorar y explotar nuevas y mejores ventajas competitivas que permitan lograr la perdurabilidad a largo plazo.

### ► Concepto y evolución del término

El emprendimiento corporativo es importante en el contexto organizacional al resaltar la orientación emprendedora existente dentro de instituciones consolidadas, como factor clave para el desarrollo competitivo empresarial. Este tipo de emprendimiento tiene especial relevancia en países con economías emergentes que requieren transformar sus enfoques estratégicos

de cara a las realidades actuales del mercado (Bedoya *et al.*, 2017; Kantis y Drucaroff, 2009; Trujillo y Guzmán, 2008).

En esta línea, en el ámbito empresarial se ha hecho énfasis en la utilidad de este tipo de emprendimiento al permitir que se alcancen nuevas y mejores ventajas competitivas para las organizaciones (Covin y Slevin, 1991); enfrentar los desafíos de un mundo globalizado y competitivo (Kemelgor, 2002); revitalizar la innovación en las organizaciones, renovando constantemente la estrategia de negocios en función de la perdurabilidad empresarial (Kuratko y Audretsch, 2013; Sharma y Chrisman, 1999); establecer estructuras empresariales más dinámicas y flexibles, propiciando la innovación organizacional (Hill y Hlavacek, 1972; Kuratko *et al.*, 2015; Kuratko *et al.*, 2004), e incidir sobre las dinámicas administrativas y de gestión en función del cambio empresarial (Hayton y Kelley, 2006; Koryak *et al.*, 2018).

Como se puede observar, el emprendimiento corporativo se caracteriza de acuerdo con la óptica desde la cual se le mire, lo que ha llevado a diferentes definiciones, con leves variaciones en algunos de sus elementos constituyentes (Zahra, 1984; Sharma y Chrisman, 1999); sin embargo, la mayoría de autores coinciden en que este tipo de emprendimiento se destaca por la creación de una nueva empresa dentro de una ya establecida, la transformación o el renacimiento de la organización a través de la renovación de áreas clave y de los procesos de innovación (Wyk y Adonisi, 2012; Kuratko y Audretsch, 2013).

En consecuencia, se puede conceptualizar al emprendimiento corporativo como el desarrollo y la búsqueda de nuevas ideas y oportunidades de negocio dentro de una empresa existente (Morris, 1998). De manera complementaria, Thorgren *et al.* (2009) indican que 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— podrán entenderse como emprendimiento corporativo.

Adicionalmente, 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), que demanda y promueve una arquitectura organizacional flexible y dinámica al hacer posible que las empresas puedan relacionarse de una mejor manera con su entorno y que los intraemprendedores puedan flexibilizar sus rutinas laborales para alcanzar resultados competitivos. Vale la pena resaltar que los estudios de Hornsby *et al.* (2009) concluyeron que el

emprendimiento corporativo permite a los equipos de trabajo generar nuevas ideas para las organizaciones, siempre y cuando exista apoyo gerencial para el desarrollo de rutinas de trabajo flexibles, y que los modelos de gestión cambien sus enfoques tradicionales en función de potenciar una mayor autonomía en los puestos de trabajo (Castrogiovanni *et al.*, 2011; Lepak *et al.*, 2006; Schmelter *et al.*, 2010).

Según lo anterior, es posible afirmar, entonces, que el concepto de emprendimiento corporativo ha evolucionado a la par de los diferentes contextos empresariales y de las perspectivas con que los investigadores han abordado su estudio. Así, en los trabajos de Kuratko *et al.* (2015) y Kuratko y Morris (2018) se identifican, siguiendo un orden cronológico, los cambios que ha tenido el término a través del tiempo, desde su aparición en los setenta hasta la actualidad, resumidos en la tabla 1.

**Tabla 1.** Evolución conceptual del emprendimiento corporativo

Periodo	Concepto
Años setenta	El emprendimiento corporativo se relaciona con el desarrollo de unidades independientes de una organización establecida, donde el papel del empleado emprendedor es de vital importancia.
Años ochenta	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 noventa	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 que permite obtener una rentabilidad y lograr una posición estratégica y competitiva.
Siglo XXI	Se adiciona la importancia del concepto de cultura emprendedora en las organizaciones para el desarrollo de innovaciones radicales o incrementales en respuesta a los entornos cambiantes.

Fuente: elaboración propia a partir de Kuratko *et al.* (2015) y Kuratko y Morris (2018).

Es posible afirmar que el emprendimiento corporativo ha evolucionado hasta convertirse en una de las estrategias de innovación más efectivas para superar la competencia y responder rápidamente a las exigencias de los mercados, desde el dominio del emprendimiento estratégico (Kuratko *et al.*, 2015). Por consiguiente, como se ha venido indicando, el concepto cambia constantemente en función de los aportes que los diferentes autores han realizado durante el proceso para definir y entender esta tipología.

La tabla 2 enuncia los primeros acercamientos al concepto de emprendimiento corporativo a finales de los setenta y principios de los ochenta. Si bien aún no se identificaba un nombre específico para este tipo de emprendimiento, aparecen algunas de las características importantes de los emprendimientos dentro de las organizaciones. Posteriormente, en los noventa se empieza a dilucidar el concepto de emprendimiento corporativo a partir de elementos que lo conforman. Finalmente, los avances contemporáneos se enfocan en mejorar la noción de emprendimiento corporativo desde investigaciones, la formulación de estrategias para su implementación y los efectos que conlleva sobre la innovación organizacional (Kuratko y Audretsch, 2013; Kuratko *et al.*, 2015).

**Tabla 2.** Evolución y aportes a la definición de emprendimiento corporativo

Período	Autores relevantes	Aportes al emprendimiento corporativo
Década de los setenta	Hill y Hlavacek (1972)	Algunas grandes corporaciones emplearon 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 difiere significativamente de las formas organizativas tradicionales.
	Miller y Friesen (1982)	Existen empresas emprendedoras y no emprendedoras. Para las primeras, 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.
	Burgelman (1983)	El emprendimiento corporativo es impulsado por las iniciativas estratégicas autónomas de los individuos en los grados 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.
Década de los ochenta	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 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.
	Jennings y Lumpking (1989)	El emprendimiento corporativo es la extensión en la cual nuevos productos o mercados son desarrollados. Una organización es emprendedora si amplía más productos o mercados que el promedio de las otras empresas.

Periodo	Autores relevantes	Aportes al emprendimiento corporativo
Década de los noventa	Guth y Ginsberg (1990a), Kuratko <i>et al.</i> (1990)	El emprendimiento corporativo contempla dos tipos de fenómenos y procesos que lo 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).
	Kuratko <i>et al.</i> (1990)	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 otros proyectos. Es necesaria la existencia de ciertos factores ambientales para el fomento del emprendimiento corporativo: soporte de gestión para el intraemprendimiento, estructura organizacional y disponibilidad de recursos.
	Shaker y 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 este último; el aumento de la diferenciación y los controles extensivos ahogan el emprendimiento empresarial, y los valores organizativos claramente definidos están positivamente asociados con el concepto.
Año 2000 en adelante	Kuratko <i>et al.</i> (2007)	La intensidad del emprendimiento corporativo depende de la postura organizacional y de los antecedentes internos de emprendimiento que existan al momento de que los <i>stakeholders</i> 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.
	Bhardwaj <i>et al.</i> (2007), Goodale <i>et al.</i> (2011)	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 la generación de inteligencia, la diseminación de inteligencia, la discreción del trabajo, las recompensas, los límites flexibles organizacionales y la disponibilidad de tiempo. 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.

Periodo	Autores relevantes	Aportes al emprendimiento corporativo
Año 2000 en adelante	Rigtering y Weitzel (2013), Hayton y 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 que los empleados tomen riesgos no está relacionado con la participación en un proyecto de intraemprendimiento.
	Nason, McKelvie, y Lumpkin (2015), Kuratko <i>et al.</i> (2015), Kuratko y Morris (2018), Mazzei (2018).	El tamaño de la organización puede influir de 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; por su parte, es más probable que las pequeñas empresas tengan estrategias emergentes de emprendimiento corporativo que se llevan a cabo con base en proyectos.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores consultados.

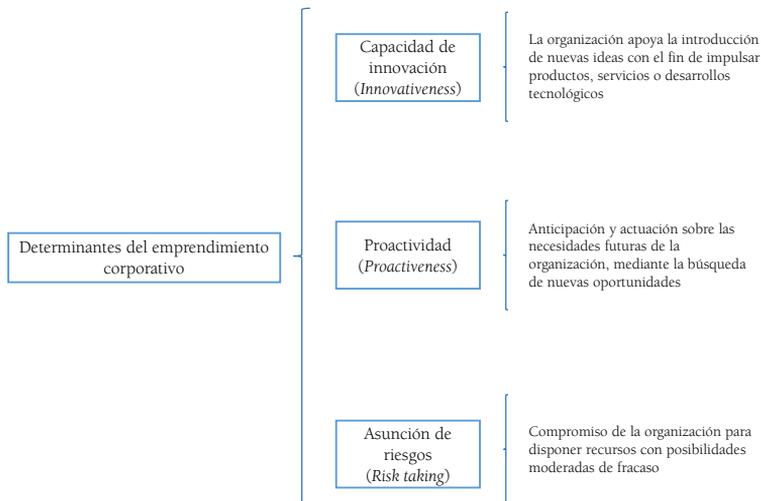
En el siglo *xxi* se tienen los estudios de Borch *et al.* (2000), en los que se demostró que el emprendimiento corporativo es un proceso organizacional en el cual se exploran y explotan nuevas oportunidades de mercado, lo que incide, a su vez, en el diseño de otras estructuras de trabajo y diferentes formas de relacionarse con el medio. Posteriormente, Kuratko *et al.* (2004) apoyaron ese planteamiento al señalar que esta tipología 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*, que explica los tres comportamientos que debe tener una organización para llevar a cabo un emprendimiento: capacidad de innovación, proactividad y asunción de riesgos (Miller y Friesen, 1982; Lumpkin y Dess, 1996). Asimismo, se adicionan otros dos comportamientos: la autonomía y la agresividad competitiva. Estas cinco dimensiones son útiles para distinguir los procesos empresariales clave, es decir, para que exista una orientación emprendedora en el interior de las organizaciones (Kuratko *et al.*, 1990).

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

Autores como Ireland *et al.* (2009) no se limitaron a explicar las dimensiones del comportamiento de la orientación emprendedora, sino que a partir de estas generaron un modelo estratégico de emprendimiento corporativo, el cual revela cómo esta tipología se manifiesta en el 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 *et al.*, 2015a; Schmelter *et al.*, 2010), enmarcadas como un soporte para el emprendimiento corporativo. Asimismo, 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 generar resultados organizacionales orientados al desarrollo de la capacidad competitiva y al reposicionamiento estratégico; además de resultados gerenciales relacionados con el conocimiento individual y el desarrollo de habilidades y contribuciones hechas a la implementación de la estrategia de emprendimiento corporativo (Kuratko *et al.*, 2003).

De manera complementaria, Covin y Slevin (1991) exponen que la orientación emprendedora de una organización, en el marco del emprendimiento corporativo, abarca tres dimensiones: la capacidad de innovación (*innovativeness*), la proactividad (*proactiveness*) y la asunción de riesgos (*risk taking*), que pueden entenderse como las determinantes de este campo y se describen detalladamente en la figura 1.



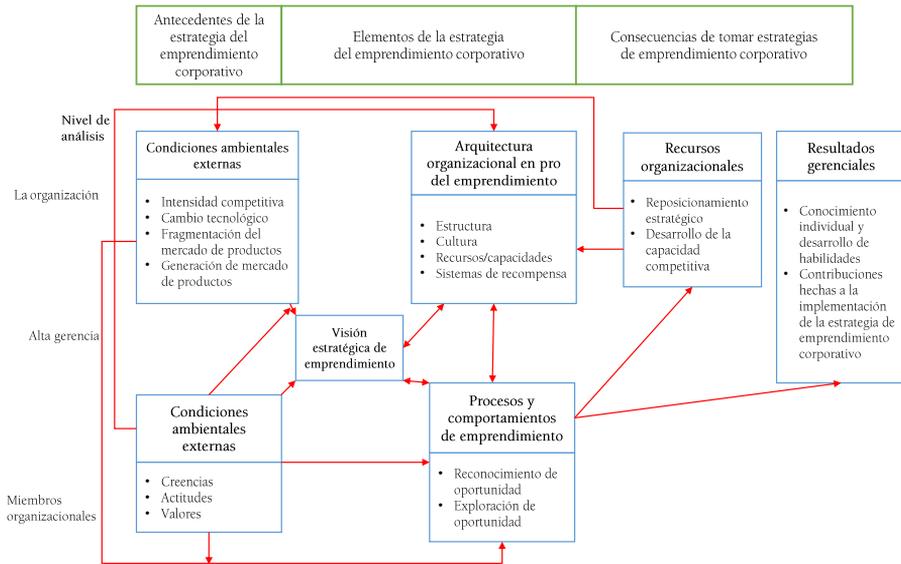
**Figura 1.** Determinantes del emprendimiento corporativo

Fuente: tomado de Marín (2020) y elaborado a partir de los planteamientos de Covin y Slevin (1991).

A la par de la evolución conceptual del emprendimiento corporativo, se evidencia la existencia de otro concepto clave: la *innovación*, movilizadora por el intraemprendimiento en las organizaciones (Bierwerth *et al.*, 2015; Elia y Margherita, 2018; Kuratko y Audretsch, 2013; Kuratko *et al.*, 2014). En investigaciones previas (Marín, 2020), se identificaron relaciones entre el emprendimiento corporativo y la innovación radical, incremental y tecnológica; sin embargo, existen debilidades en la relación con el intraemprendimiento desde el emprendimiento estratégico y la innovación organizacional, algo que puede dar lugar a nuevas líneas de investigación en este tema (Kuratko *et al.*, 2015; Kuratko y Morris, 2018; Mazzei, 2018).

Cabe resaltar que la relación entre la gestión del talento humano y el emprendimiento corporativo está sustentada en los roles que se juegan para potenciar la sinergia entre el intraemprendimiento y la innovación (Hayton y Kelley, 2006; Koryak *et al.*, 2018; Kuratko *et al.*, 2015; Pankaj *et al.*, 2013, Marín, 2020). Sin embargo, las prácticas de gestión humana que promueve el emprendimiento corporativo tienen características diferenciadas, pues se concentran en la participación, la flexibilidad y el trabajo colaborativo para impulsar las iniciativas emprendedoras (Castrogiovanni *et al.*, 2011; Kuratko *et al.*, 2014; Lee *et al.*, 2011; Schmelter *et al.*, 2010, Marín, 2020).

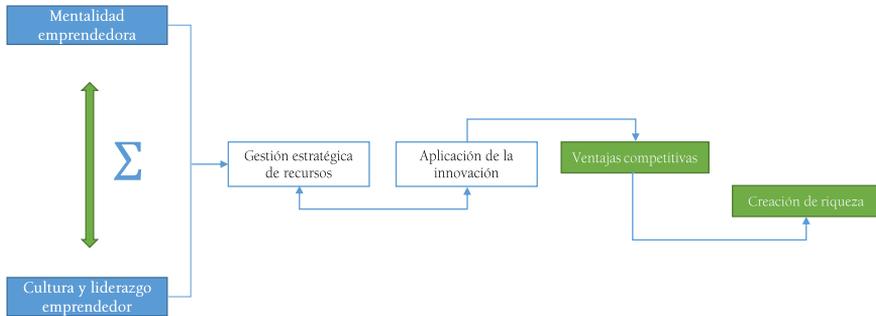
Los planteamientos formulados por diferentes autores sobre este concepto, especialmente la perspectiva de Ireland *et al.* (2009b), Kuratko *et al.* (2003) y Marín (2020), permiten identificar un modelo integrado de la estrategia del emprendimiento corporativo, presentado en la figura 2.



**Figura 2.** Modelo integrado de la estrategia de emprendimiento corporativo

Fuente: tomado de Marín (2020) y elaborado a partir de Ireland *et al.* (2009b) y Kuratko *et al.* (2003).

En este marco, Ireland *et al.* (2003) explicaron que el emprendimiento corporativo se articula con los procesos estratégicos de las organizaciones al considerar diferentes factores que lo configuran como un componente importante para el desarrollo de ventajas competitivas a partir de elementos diferenciadores, sustentados en una cultura y una visión emprendedora, lo que conlleva la generación de riqueza para los clientes y las organizaciones. Este planteamiento es sintetizado por Marín (2020) en la figura 3.



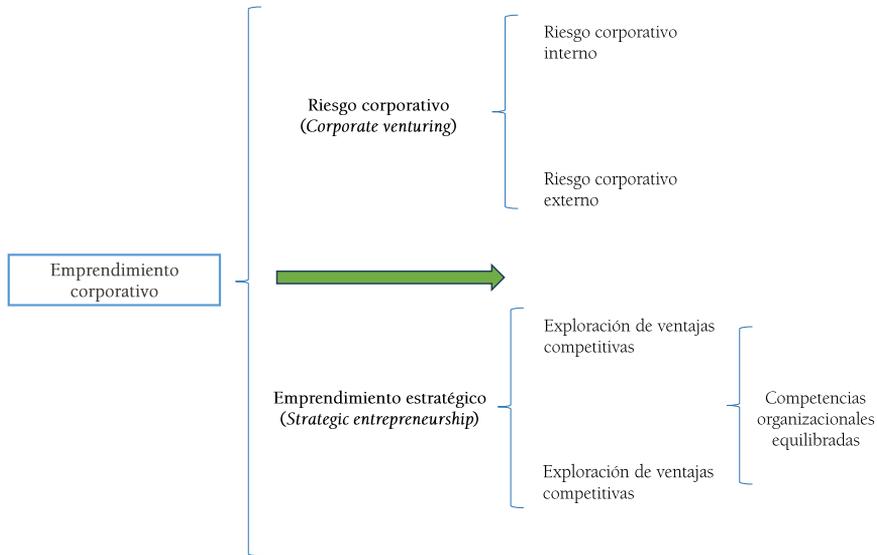
**Figura 3.** Factores del emprendimiento corporativo

Fuente: tomado de Marín (2020) y elaborado a partir de Ireland *et al.* (2003).

Por otro lado, vale la pena señalar que el emprendimiento corporativo posee dos dominios para su estudio y análisis (Hornsby *et al.*, 2009; Morris *et al.*, 2011; Kuratko y Audretsch, 2013; Kuratko *et al.*, 2015): el primero hace referencia al concepto de riesgo corporativo (*corporate venturing*), el cual abarca el desarrollo de nuevas empresas mediante la asociación de capital y la adición de negocios; y el segundo, al concepto de emprendimiento estratégico (*strategic entrepreneurship*), que busca explorar y explotar ventajas competitivas de manera simultánea con el fin de potenciar la innovación (radicalidad e incrementalidad) en las organizaciones (Awang *et al.*, 2015; Ireland y 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).

En este sentido, el riesgo corporativo es conceptualizado como el conjunto de procesos de negocio que se construyen al incluir o invertir en una empresa o proyecto ya existente, y puede generarse de tres maneras: riesgo corporativo interno, riesgo corporativo cooperativo y riesgo corporativo externo. Vale la pena anotar que 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 la figura 4, Marín (2020) condensa lo relacionado con los dominios del emprendimiento corporativo.



**Figura 4.** Dominios del emprendimiento corporativo

Fuente: tomado de Marín (2020), sustentado en Hornsby *et al.* (2009), Kuratko y Audretsch (2013), Kuratko *et al.* (2014).

Con base en lo anterior, y al analizar la evolución del concepto de emprendimiento corporativo en el campo de la investigación, diversos autores (Bierwerth *et al.*, 2015; Kuratko *et al.*, 2015; Kuratko y Morris, 2018) argumentan que los dominios de este tipo de emprendimiento continúan vigentes y necesitan ser más explorados en términos de sus efectos y de las relaciones con la empresa y su entorno, profundizando, especialmente, en las implicaciones sobre los procesos de gestión organizacional, las arquitecturas de negocio y los impactos generados por su aplicación organizacional.

De igual manera, para Elia *et al.* (2016) y Tang *et al.* (2015), los estudios sobre emprendimiento corporativo deben relacionarse con los contextos organizacionales, como las estructuras de trabajo, la flexibilidad de los modelos de gestión y las innovaciones organizacionales y su asociación con los procesos emprendedores, lo cual evidencia una correspondencia entre este concepto desde la dimensión del emprendimiento estratégico y las innovaciones organizacionales (Camisón y Villar-López, 2014).

Por otra parte, Rensburg (2013) explica que el término de *emprendimiento corporativo* puede confundirse con el de *emprendimiento estratégico*, en el sentido de que el primero, 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, ya que la primera se enfoca en la búsqueda de oportunidades, mientras que la segunda pone un mayor énfasis en la exploración y explotación de nuevas y mejores ventajas competitivas para las organizaciones, en función de impactar positivamente la innovación (Bedoya *et al.*, 2017; Ireland *et al.*, 2003; Kantur, 2016; Lin *et al.*, 2013; Mazzei, 2018; Monsen, 2009; Villiers-Scheepers, 2010; Marín, 2020).

### ► Estudio del emprendimiento corporativo en Latinoamérica

El emprendimiento corporativo, en el contexto latinoamericano, ha sido estudiado principalmente desde un alcance exploratorio y descriptivo para establecer factores de éxito, fracaso y propósitos de implementación en las empresas de la región (Piscopo, 2010; Varela e Irizar, 2011). Para ello, los investigadores se han centrado en enfoques cualitativos y, específicamente, en el estudio de caso (Paparella y León, 2009; Varela e Irizar, 2011; Garzón, 2011). Como excepción a la regla, se tiene, primero, el estudio de Gálvez (2011), enfocado en mipymes del sector turístico colombiano, donde se aborda la incidencia de la cultura emprendedora en la innovación; y, segundo, el estudio empírico de Prada (2018), que evidenció cómo el emprendimiento corporativo promueve la innovación de producto en empresas medianas de autopartes, lo que demuestra una relación de este tipo de emprendimiento con innovaciones de producto (radicales o incrementales), apartándose de la innovación organizacional.

En general, los estudios latinoamericanos evidencian 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 de los empleados para tomar decisiones (Garzón, 2005; Paparella y León, 2009; Varela e Irizar, 2011; Marín, 2020); mientras que, en lo concerniente a las limitantes, se ha encontrado la falta de apoyo de los altos directivos, la carencia de recursos como el tiempo de expertos para enfocarse en proyectos que nacen a través del emprendimiento corporativo (Kantis y Drucaroff, 2009; Piscopo, 2010; Varela e Irizar, 2011) y el enfoque específico

en ciertos subsectores de la economía, que impide la generalización de los hallazgos (Marín, 2020). En lo que respecta 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.

Es importante señalar que, en el caso colombiano, los trabajos de Garzón-Castrillón (2004, 2005, 2011) han tratado de integrar el emprendimiento corporativo y la gestión del conocimiento, demostrando 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 a este tipo de emprendimiento. En una línea similar, Marín (2020) logró identificar la relación existente entre el emprendimiento corporativo, como dimensión del emprendimiento estratégico, y la innovación organizacional, a través de prácticas de gestión humana y el despliegue de las competencias de explotación y exploración. En consecuencia, estos estudios concluyen que la capacidad intraemprendedora puede ser aprendida por el ser humano (Kuratko *et al.*, 2015; Prada, 2018).

Si bien la investigación en América Latina y Colombia del fenómeno del emprendimiento corporativo es incipiente, debido a las limitantes asociadas al uso frecuente del estudio de caso como estrategia de investigación y a la aplicación del muestreo por conveniencia, también es posible afirmar que es un síntoma de su surgimiento como área del conocimiento que debe ser estudiada en países en vía de desarrollo (Trujillo y Guzmán, 2008; Marín, 2020).

Al respecto, en su tesis doctoral, Marín (2020) identifica una serie de vacíos del conocimiento relacionados con el emprendimiento corporativo desde el emprendimiento estratégico. Esta tipología permite la explotación de ventajas competitivas desde la gestión estratégica, y la exploración permanente de oportunidades para el desarrollo de iniciativas emprendedoras, encaminadas a la creación de valor y riqueza para las organizaciones (Ireland y Webb, 2009; Kantur, 2016; Kuratko y Audretsch, 2013; Mazzei *et al.*, 2016), lo que podría llegar a afectar la innovación organizacional.

Dentro de los hallazgos de Marín (2020) 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,

diferenciadas de las tradicionales en virtud de permitir la incorporación de nuevas ideas y proyectos dirigidos por el talento humano vinculado a las organizaciones, teniendo en cuenta que este tipo de emprendimiento y de prácticas de gestión humana emergen especialmente en empresas intensivas en tecnología y conocimiento (Hayton y Kelley, 2006; Kuratko *et al.*, 2015; Lepak *et al.*, 2006).

En la tabla 3 se presenta un resumen de los estudios más destacados del emprendimiento corporativo en Latinoamérica.

Es importante señalar que el efecto del emprendimiento corporativo, desde el emprendimiento estratégico sobre la innovación organizacional, encuentra sustento a partir de los planteamientos de diversos actores (Bedoya *et al.*, 2017; Castrogiovanni *et al.*, 2011; Damanpour, 1996; Damanpour y Aravind, 2011; Hayton y Kelley, 2006; Jiang *et al.*, 2012; Kantis y Drucaroff, 2009; Kantur, 2016; Karatepe, 2013; Kuratko y Audretsch, 2013; Kuratko *et al.*, 2014, 2015; Kuratko y Morris, 2018; Lee *et al.*, 2011; Lepak *et al.*, 2006; Lin *et al.*, 2013; Mazzei, 2018; Mazzei *et al.*, 2016; OCDE y Eurostat, 2005; Patel *et al.*, 2013; Shepherd *et al.*, 2013; Tang *et al.*, 2015; Úbeda-García *et al.*, 2017; Turró *et al.*, 2014; Bierwerth *et al.*, 2015; Kyrgidou y Petridou, 2011; Trujillo y Guzmán, 2008; Camisón y Villar-López, 2014; Camisón y Villar-López, 2010; Boon *et al.*, 2018; Marín, 2020).

Por 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 de que los empleados exploren al máximo sus habilidades y su motivación, con el objetivo de alcanzar las metas empresariales (Jiang *et al.*, 2012; Lepak *et al.*, 2006); estas se conocen como prácticas orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución. Vale la pena anotar que las oportunidades de contribución se centran en el facilitar la explotación al máximo de las habilidades y la motivación de los individuos, mediante el empoderamiento y la adopción de 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).

Tabla 3. Principales estudios latinoamericanos sobre el emprendimiento corporativo

Estudio	Países	Objetivo	Características	Muestra	Resultados claves
Garzón-Castri-llón (2004)	Colombia	Diseño de un programa de formación en emprendimiento corporativo, para desarrollar el potencial intraemprendedor del individuo.	Revisión literaria para generar un modelo teórico como 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-Castri-llón (2005)	Colombia	Desarrollo de 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, genere autonomía y tolerancia al conflicto. La gestión del conocimiento es una variable clave para el impulso de la innovación.
Trujillo y Guzmán (2008)	Colombia	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.

Estudio	Países	Objetivo	Características	Muestra	Resultados claves
Kantis y Druca-roff (2009)	Países de América Latina	Definición de tendencias actuales y perspectivas del emprendimiento corporativo en América Latina.	Alcance descriptivo, enfoque cualitativo.	Empresas de diversos países suramericanos.	<p>Las organizaciones deben asumir proyectos de cambio respecto a las condiciones internas, es decir, aquellas que alimentan o inhiben el desarrollo emprendedor en las empresas.</p> <p>Se busca promover la transformación organizacional y generar condiciones naturales para el surgimiento de intraemprendedores y el desarrollo del emprendimiento corporativo.</p>
Paparella y León (2009)	Venezuela	Determinación de los propósitos del emprendimiento corporativo en filiales de multinacionales en Venezuela.	Alcance descriptivo, enfoque cualitativo y estudio de caso.	31 filiales venezolanas de empresas multinacionales.	<p>El emprendimiento corporativo en las filiales tiene como propósito la búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores.</p> <p>Sin embargo, las iniciativas emprendedoras en el 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.</p>
Piscopo (2010)	Brasil	Identificación de 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 estos 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>

Estudio	Países	Objetivo	Características	Muestra	Resultados claves
Garzón-Castri-llón (2011)	Colombia	Modelo que integra la estrategia, el emprendimiento corporativo y la innovación.	Revisión de literatura, trabajo teórico.	No aplica.	<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 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 y España	Identificación de los 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, la falta de recursos y capacidades, el desconocimiento del mercado, el miedo al fracaso y la ausencia de alianzas estratégicas.</p>
Gálvez (2011)	Colombia	Verificación empírica de 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>

Estudio	Países	Objetivo	Características	Muestra	Resultados claves
Rojas (2014)	México	Identificación de los elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor y su importancia en micro, pequeñas y medianas empresas.	Análisis y revisión de literatura enfocada en la identificación de los elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor en organizaciones incubadas.	Revisión de literatura sobre trabajos relacionados con el emprendimiento corporativo en micro, pequeñas y medianas empresas.	A partir de la literatura se identificó 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.
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 el 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.
Marín (2020)	Colombia	Efecto del emprendimiento corporativo desde la perspectiva del emprendimiento estratégico sobre la innovación organizacional en industrias manufactureras colombianas intensivas en tecnología y conocimiento.	Investigación doctoral. Enfoque cuantitativo con alcance explicativo.	168 empresas colombianas de los sectores cosméticos y aseo, químicos de telecomunicaciones y de las tecnologías de la información.	Identifica la relación existente entre el emprendimiento corporativo como dimensión del emprendimiento estratégico y la innovación organizacional, a través de prácticas de gestión humana y el despliegue de las competencias de explotación y exploración.

Fuente: elaboración propia adaptado a partir de Marín (2020).

## Conclusión

El emprendimiento corporativo se entiende como la búsqueda y el aprovechamiento de nuevas ideas y oportunidades de negocio en el interior de una empresa existente. Por su naturaleza, se puede dividir en dos: el riesgo corporativo (*corporate venturing*) y en emprendimiento estratégico (*strategic entrepreneurship*). Es importante señalar que el emprendimiento corporativo, entendido desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, requiere la vinculación de prácticas de gestión humana especializadas con el fin de movilizar la innovación organizacional. El tipo de prácticas debe permitir la incorporación de nuevas ideas y proyectos dirigidos desde el talento humano vinculado a las organizaciones, toda vez que su emergencia se identifica, especialmente, en entidades intensivas en tecnología y conocimiento.

Asimismo, el emprendimiento corporativo se configura como un área de interés no solamente para investigadores y académicos, sino también para los altos directivos de las organizaciones, en función de la perdurabilidad de los negocios.

## Capítulo 2

# Emprendimiento estratégico

El emprendimiento estratégico ha sido definido como un dominio del emprendimiento corporativo, con el cual se ha obtenido la integración de las perspectivas y los elementos de la administración estratégica y 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 y Audretsch, 2013).

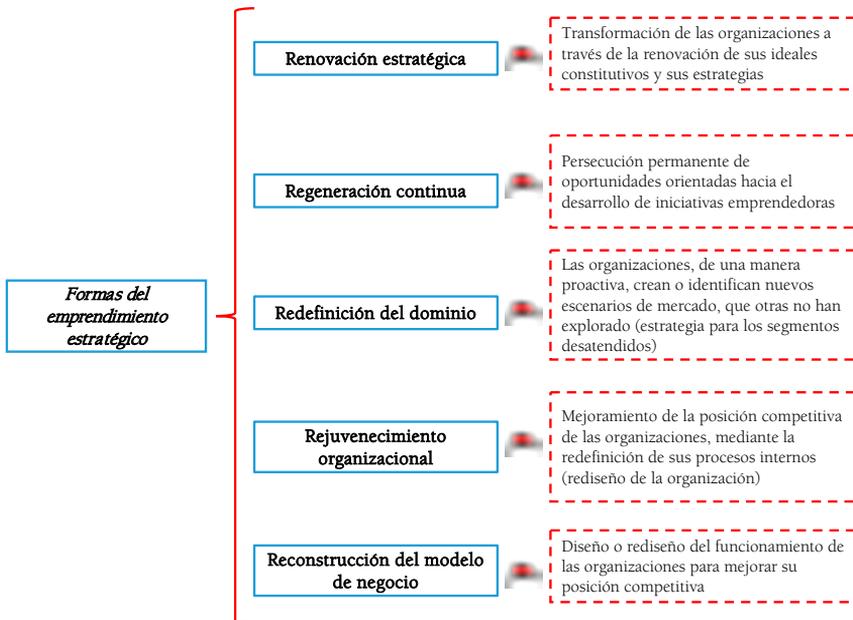
Autores como Hitt *et al.* (2011) plantean que el emprendimiento estratégico es un concepto que combina el emprendimiento y la administración estratégica, por lo que sus implicaciones hacen referencia a la identificación de nuevas ideas y a la conservación de las ventajas competitivas para las organizaciones. De manera complementaria, Ireland y Webb (2007) indican que el emprendimiento estratégico es una extensión del emprendimiento corporativo que busca equilibrar las competencias de exploración y explotación en las organizaciones.

En este sentido, el emprendimiento estratégico trata de abordar el problema de la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, al tiempo que se explotan las fortalezas actuales para crear valor en la empresa y sus grupos de interés (Villiers-scheepers, 2012). Actualmente, este tipo de emprendimiento se concentra 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 y Foss, 2013). Por lo tanto, el emprendimiento estratégico se convierte en el punto focal para aprovechar las oportunidades, lograr y mantener una posición competitiva ventajosa para la empresa, potenciando la innovación, que es a su vez impulsada por dichas oportunidades (Kuratko y Audretsch, 2013).

Kuratko y Audretsch (2009) definen al 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 que transforma a las organizaciones, sus estructuras y procesos. Igualmente, Hitt *et al.* (2011) advierten que a través de este emprendimiento las organizaciones aplican sus conocimientos y capacidades para la exploración de oportunidades y la explotación de las ventajas competitivas, lo que afecta de manera positiva la flexibilidad de estructuras y procedimientos administrativos y de gestión.

De acuerdo con la literatura especializada, se identifican cinco formas de manifestación del emprendimiento estratégico en una organización: la renovación estratégica, la regeneración continua, la redefinición del dominio, el rejuvenecimiento organizacional y la reconstrucción del modelo de negocio (Kuratko y Audretsch, 2009). No obstante, Covin y Miles (1999) afirman que no es posible determinar los resultados que se producirán al adoptar alguna de estas formas de emprendimiento, y por ello, tampoco se podrán generar estrategias de emprendimiento esperando como resultado uno de estos procesos específicamente; sin embargo, cuando una de estas formas aparece en el interior de la empresa, sí es posible clasificarla según sus características. En la figura 5 se detallan las formas del emprendimiento estratégico y se describen brevemente.



**Figura 5.** Formas del emprendimiento estratégico

Fuente: tomado de Marín (2020), basado en Kuratko y Audretsch (2009) y Covin y Miles (1999).

Por su parte, Hitt *et al.* (2011) desarrollan el “Modelo de entrada, proceso y salida del emprendimiento estratégico” (figura 6), donde se explica una primera dimensión de entrada de recursos y factores en diferentes niveles; luego la dimensión del proceso de orquestación de recursos en la que se relacionan acciones de la empresa para proteger y explotar los recursos actuales, y las acciones emprendedoras para explorar simultáneamente nuevos recursos con potencial de valoración; por último, la dimensión de las salidas como resultado de la articulación de las dimensiones anteriores.

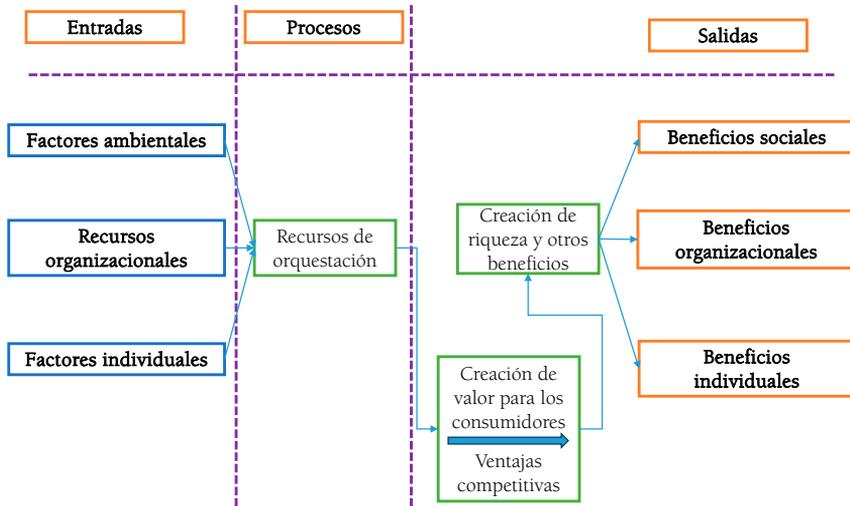
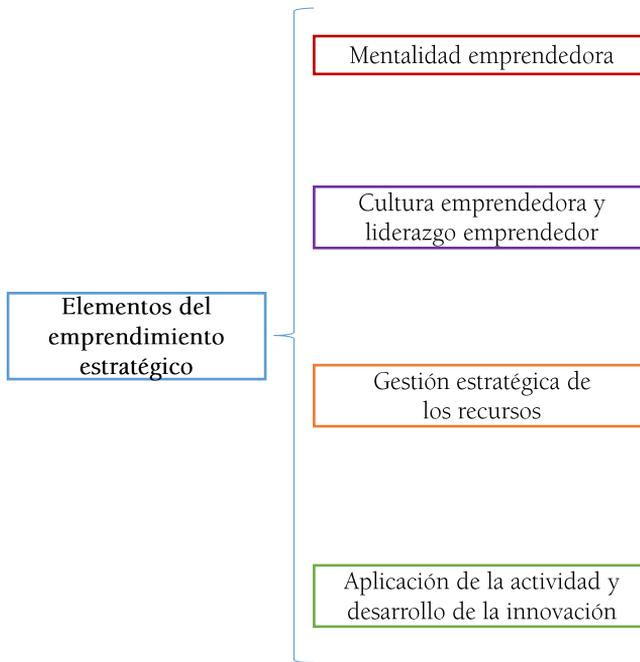


Figura 6. Modelo de entrada, proceso y salida del emprendimiento estratégico

Fuente: tomado de Marín (2020), basado en Hitt *et al.* (2011).

De igual manera, Ireland *et al.* (2003) explican los elementos del emprendimiento estratégico (figura 7), referidos, en primera instancia, a la mentalidad emprendedora, compuesta por elementos clave como el reconocimiento de las actividades emprendedoras, el aprovechamiento de las alertas de emprendimiento, el uso de la lógica con las opciones reales y la inclusión de un marco de referencia de emprendimiento; en segundo lugar, la cultura emprendedora y el liderazgo emprendedor, caracterizados por múltiples expectativas, motivaciones e influencias positivas hacia los miembros de la empresa, lo que facilita el desarrollo del tercer elemento: la gestión estratégica de los recursos; y, finalmente, el cuarto elemento es la aplicación de la creatividad y el desarrollo de la innovación, indispensables en el dinamismo de los mercados actuales.



**Figura 7.** Elementos del emprendimiento estratégico

Fuente: tomado de Marín (2020), basado en Ireland *et al.* (2003).

Por su parte, Kyrgidou y Petridou (2013) abordan los elementos del emprendimiento estratégico desde un enfoque separado, teniendo en cuenta que el desarrollo de ventajas competitivas y la generación de valor son el fin último para este tipo de emprendimiento, que se logra a partir de la búsqueda de nuevas oportunidades y la gestión estratégica de recursos, como se presenta en la figura 8.

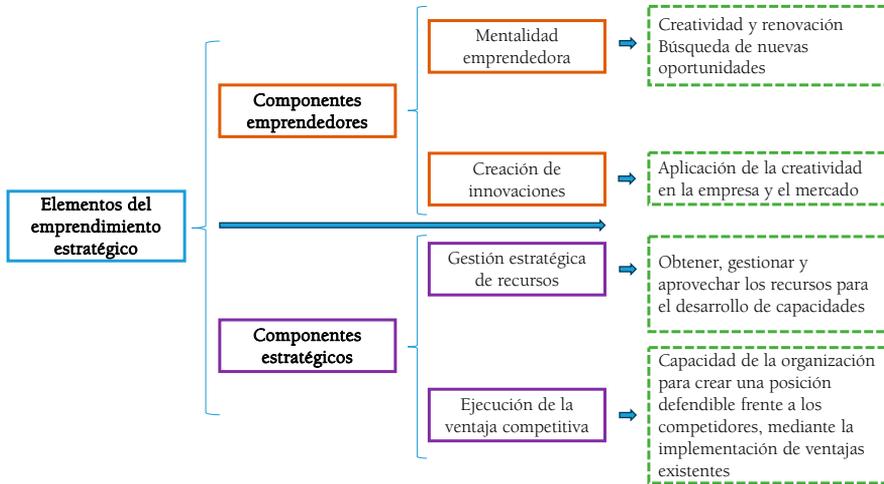


Figura 8. Elementos del emprendimiento estratégico según Kyrgidou y Petridou (2013)

Fuente: tomado de Marín (2020) a partir de Kyrgidou y Petridou (2013).

Es posible afirmar que 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. En este sentido, las empresas líderes tendrán la oportunidad de desarrollar ventajas competitivas futuras como herramienta para lograr la creación de valor (Hitt *et al.*, 2011). La correcta dirección y articulación de los procesos de exploración y explotación es importante ya que, por ejemplo, la explotación por sí sola no es suficiente para la supervivencia de la empresa a largo plazo, lo que evidencia que sin la búsqueda de nuevas oportunidades es difícil asegurar que una organización estática pueda mantenerse activa en el mercado y en entornos externos cambiantes (Sanjay *et al.*, 2016; Kantur, 2016).

Desde una mirada complementaria, Kantur (2016) y Mihalache *et al.* (2014) exponen que el emprendimiento estratégico promueve el balance entre las competencias de exploración y explotación mediante estilos de liderazgo sustentados en la confianza, a través de los cuales se definen estructuras empresariales orientadas hacia el cambio y la flexibilidad en los procesos de negocio.

No obstante, para autores como He y Wong (2004) y March (1991) se presenta una contradicción entre la exploración y la explotación; en primer lugar, porque la adaptación al medio puede conllevar una inercia estructural y una reducción de la capacidad de las organizaciones de adaptarse a cambios en ambientes futuros y en nuevas oportunidades; y, por otra parte, al dedicarse a la búsqueda de nuevos horizontes se reduce la velocidad a la que se mejoran y perfeccionan las competencias existentes. Por lo tanto, uno de los pasos esenciales de la alta dirección al desplegar estas competencias consiste en procurar el equilibrio de las potencialidades de estas dos actividades tan complejas para las organizaciones (Benner y Tushman, 2003).

Se tiene entonces que la exploración representa acciones emprendedoras de búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que están por fuera del alcance de la estrategia organizacional actual (Sirén *et al.*, 2012). Esto buscará la reorientación de las competencias y las estrategias organizacionales hacia posibilidades que permitan salir del esquema de optimización de los recursos ya existentes (Shane y Venkataraman, 2000; Goel y Jones, 2016). En este sentido, es importante recoger lo planteado por Kyrgidou y Petridou (2011) en relación con los valores de flexibilidad y renovación con los que deben contar las empresas como base para el descubrimiento y la experimentación en el proceso de exploración.

En lo que respecta a la competencia de explotación, Lumpkin y Dess (1996) y Sirén *et al.* (2012) argumentan que esta tiene como fin utilizar la ventaja competitiva de la empresa mediante una administración eficiente de los recursos y las capacidades existentes para mejorar el diseño de productos, la prestación de servicios y el relacionamiento con los clientes actuales. Desde otro punto de vista, se podrá afirmar que las actividades de explotación buscan mejorar los procesos que se llevan a cabo en la empresa para luego lograr la eficiencia como ventaja competitiva (Rodríguez, 2013); en este sentido, las actividades de explotación no podrán centrarse exclusivamente en la obtención de eficiencia, sino también en la mejora de la calidad, las tecnologías y las habilidades, el fomento del aprendizaje y la administración del conocimiento tácito (Ireland *et al.*, 2003; Goel y Jones III, 2016).

La exploración y la explotación se relacionan con los ámbitos operacionales, estructurales y culturales de la empresa, según lo formulado por Ireland y Webb (2009), al indicar que estos procesos se basan en un inventario limitado de recursos organizacionales, por lo que, al tratar de equilibrar estas competencias, se producirán tensiones al querer invertir

en los medios para desarrollar fuentes de nuevas y mejores ventajas competitivas. En la tabla 4 se presentan las características de la exploración y la explotación con los tres ámbitos descritos por Ireland y Webb (2009).

**Tabla 4.** Ámbitos de la exploración y la explotación

Ámbito	Exploración	Explotación
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 los medios eficientes para aprovechar este conocimiento en el mercado.
Estructural	Permite la flexibilidad y la autonomía; facilita las jerarquías descentralizadas y la disposición de rutinas y directrices seminormalizadas y semiformalizadas.	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: tomado de Marín (2020), a partir de Ireland y Webb (2009).

Es importante señalar que, en ocasiones, se conceptualiza al emprendimiento estratégico como aquella mezcla entre el pensamiento emprendedor y la administración estratégica (Ireland y Webb, 2007; Hit *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2003; Kantur, 2016; Kyrgidou y Hughes, 2010; Kyrgidou y Petridou, 2011; Mazzei, 2018); esto con la intención de mantener un balance entre las competencias de exploración y de explotación en el interior de las organizaciones que permita generar nuevas y mejores ventajas competitivas en función de la perdurabilidad de los negocios.

En este sentido, lo anterior se complementa de acuerdo con lo señalado por Ireland *et al.* (2009a) y Ketchen *et al.* (2007), al indicar que el emprendimiento estratégico será 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 un adecuado uso 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 que impulse y motive la capacidad de innovación en los emprendedores corporativos (Castrogiovanni *et al.*, 2011; Hayton, 2005; Kuratko *et al.*, 2015).

### **Conclusión**

El emprendimiento estratégico debe considerarse como un dominio del emprendimiento corporativo, que es producto de la mentalidad empresarial al explorar nuevas oportunidades, y de la gestión estratégica, mediante la exploración de otras ventajas competitivas y explotación de las ya existentes. En concreto, es posible afirmar que el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, moviliza la innovación organizacional, configurada como una palanca para la adopción de nuevos y mejores modelos de negocio, al buscar el balance entre las competencias de exploración y explotación, que se abordan más adelante.



## Capítulo 3

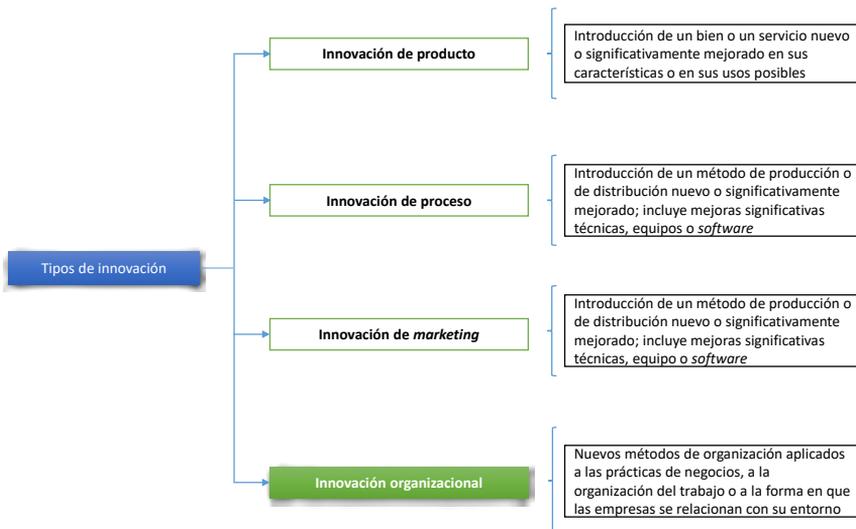
# Innovación organizacional

El *Manual de Oslo* (OCDE y Eurostat, 2005) define la *innovación* 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. Concepto que es complementado por Damanpour y Aravind (2011) y Damanpour (1991), al afirmar 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.

La innovación en el ambiente de negocios contemporáneo 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 (Bau y Wagner, 2015; Birkinshaw *et al.*, 2008; Camisón y Villar López, 2010; Christofi *et al.*, 2015; Kollmann y Stöckmann, 2012; Raisch *et al.*, 2009; Ribeiro-Soriano y Huarng, 2013; Saeb-Jarrar y Smith, 2013). Al respecto, se puede afirmar que existen innovaciones radicales que representan cambios empresariales fundamentales, con las que las organizaciones generan nuevo conocimiento, a través del desarrollo e implementación de productos y procesos, e innovaciones incrementales, cuyo propósito fundamental es el de realizar leves cambios y adaptaciones a los productos, servicios y procesos existentes (Mol y Birkinshaw, 2009).

Por su parte, Gault (2018) y Kahn (2018) conciben la innovación como un proceso organizacional estratégico que persigue el descubrimiento de nuevas oportunidades, el diseño y desarrollo de productos y servicios, la implementación de nuevos modelos de negocio y la generación y entrega de valor para los grupos de interés, en función de mejorar la competitividad empresarial. No obstante, para ello se hace necesario el despliegue de momentos emprendedores en el seno de la organización que logren movilizar los resultados en términos de innovación (Hornsby *et al.*, 2012; Kuratko *et al.*, 2014).

Retomando lo planteado en el *Manual de Oslo* (OCDE y Eurostat, 2005), es posible identificar que la innovación puede ser enmarcada en cuatro tipologías: de producto, de proceso, de mercadeo y organizacional, las cuales impactan los resultados en las organizaciones de manera importante, pero desde distintas aristas. En la figura 9 se presenta con mayor detalle la categorización descrita en el *Manual*.



**Figura 9.** Tipos de innovación

Fuente: tomado de Marín (2020), a partir del *Manual de Oslo* (ocde y Eurostat, 2005).

Vale la pena recordar que en este documento se aborda la relación existente entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional; por lo tanto, se tratará exclusivamente dicha tipología de innovación, entendiendo que el primero promueve resultados en materia del segundo concepto para la generación de nuevas ventajas competitivas (Covin y Miles, 1999; Herbert y Brazeal, 2014; Marín, 2020).

Al respecto, 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. Sin embargo, actualmente 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).

En este sentido, la innovación organizacional consiste en la aplicación de nuevos conceptos organizativos para cambiar y renovar las diferentes prácticas de gestión, en clave de generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones (Abdul *et al.*, 2012; Armbruster *et al.*, 2008). Por otro lado, para Armbruster *et al.* (2007), los avances en la literatura al respecto han sido escasos y dispersos, por lo que existen diferentes definiciones. En este contexto, el estudio realizado por Camisón y Villar-López (2014) sintetiza algunos acercamientos al concepto de innovación organizacional desde los años sesenta hasta la fecha, tal como es sintetizado en la tabla 5.

**Tabla 5.** Evolución del concepto de innovación organizacional

Periodo	Autores	Concepto	Definición
Década de los sesenta	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 setenta	Rowe y Boise (1974)	Innovación organizacional	El uso correcto de nuevos procesos, programas o productos dentro de una organización como resultado de la decisión de esta en su totalidad.

Periodo	Autores	Concepto	Definición
Década de los ochenta	Kimberly y 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 con su gestión.
	Damanpour y Evan (1984)	Innovación administrativa	Innovaciones introducidas en la estructura organizativa, en procesos administrativos y/o recursos humanos.
	Damanpour <i>et al.</i> (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 noventa	Damanpour (1991, 1996)	Innovación organizacional	Proceso que incluye la generación, el desarrollo y la implementación de nuevas ideas o comportamientos para cambiar la empresa.
Año 2000 en adelante	Hwang (2004)	Innovación gerencial	Diseño de una estructura y procesos organizativos apropiados, y un sistema de recursos humanos.
	OCDE y Eurostat (2005), <i>Manual de Oslo</i>	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 formas de gestión de la empresa como fuentes de ventaja competitiva.
	Armbruster <i>et al.</i> (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.
	Birkinshaw <i>et al.</i> (2008)	Gestión de la innovación	La invención y la implementación de una práctica, proceso, estructura o técnica de gestión que es nueva y está destinada a promover objetivos organizativos.
	Mol y Birkinshaw (2009)	Innovación organizacional	Introducción de nuevas prácticas de gestión para la empresa y destinadas a mejorar el rendimiento.
	Giuliana Battisti y Stoneman (2010)	Innovación organizacional	Nuevas prácticas de gestión, organización, conceptos de marketing y estrategias corporativas.

Periodo	Autores	Concepto	Definición
Año 2000 en adelante	Damanpour y Aravind (2011)	Innovación gerencial	Nuevos enfoques en el conocimiento para realizar funciones de gestión, y procesos innovadores que generan cambios en la estrategia, la estructura y en los sistemas administrativos.
	Camisón y Villar-López (2014), Cozzarin <i>et al.</i> (2016), Mothe <i>et al.</i> (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: tomado de Marín (2020), a partir de Camisón y Villar-López (2014) y complementada por Ambruster *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) y OCDE y Eurostat (2005).

En la tabla anterior es posible observar que el concepto de innovación organizacional no obedece a un reciente desarrollo teórico en el campo de las ciencias de la empresa; su búsqueda se remonta a los años sesenta, desde cuando se han identificado estudios relacionados con dicho término. Se resalta la incorporación de algunas tendencias conceptuales para su definición, asociadas con los cambios en la estructura organizativa en la forma en que la empresa se relaciona con el medio, en los modelos de gestión adoptados y en la manera en que las organizaciones gestionan el conocimiento; todo esto con el propósito de fortalecer sus ventajas competitivas (Camisón y Villar-López, 2014; Cozzarin *et al.*, 2016).

Por su parte, Abdul *et al.* (2012) explican que la innovación organizativa crea canales de comunicación que facilitan la dispersión de las ideas dentro de la empresa y aumentan la posibilidad de que se propague el conocimiento informal. Además, promueve procesos de formación continua en la organización para el desarrollo de habilidades y conocimientos, con el propósito de mantener y mejorar la competitividad de la empresa. Estas actividades incluyen investigación y un sistema de recompensas para motivar a los empleados en la generación de ideas innovadoras.

Es posible afirmar que la innovación organizacional resulta del esfuerzo que hacen las compañías en materia de emprendimiento corporativo; es

un proceso sistémico en el que la gestión del conocimiento, el compartir información y la flexibilidad en la toma de decisiones gerenciales se convierten en factores fundamentales para aplicar nuevos métodos de gestión, y para la generación de cambios en la estrategia de negocio y en los procesos administrativos (Damanpour *et al.*, 2018; Hervás-Oliver *et al.*, 2016; Simao y Franco, 2018; Marín, 2020).

### **Conclusión**

La innovación organizacional se define como la aplicación de nuevos conceptos organizativos para modificar y renovar las diferentes prácticas de gestión en el interior de las empresas. En el caso específico de este libro, se puede afirmar que el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, actúa como dinamizador de la innovación organizacional, lo que permite la adopción de nuevos modelos de gestión y la mejora de los modelos de negocio de las empresas.

En este sentido, es posible determinar que las competencias de exploración y de explotación influyen en la innovación organizacional, aspecto que resulta de los esfuerzos sistemáticos, conscientes, coordinados y planificados de las organizaciones al desplegar estrategias de emprendimiento corporativo. Esto redundará en la mejora de la toma de decisiones por parte del grupo directivo de la compañía, en la incorporación de nuevos modelos de gestión y en la reorientación de las estrategias de negocios y de los procesos administrativos en el interior de las firmas.

## Capítulo 4

# Relación entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional

El emprendimiento corporativo tiene la capacidad de fomentar y revitalizar la innovación organizacional (Kuratko y Audretsch, 2013). Así, este tipo de emprendimiento se ha convertido en un factor a tener en cuenta en el interior de la empresa, gracias a la influencia positiva que ejerce sobre la renovación continua de la estrategia empresarial (Sharma y Chrisman, 1999). Es posible afirmar entonces que este incide en las dinámicas administrativas y de gestión en función del cambio de las condiciones competitivas del mercado (Hill y Hlavacek, 1972).

Si bien es cierto que la relación entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional se fundamenta, principalmente, en la argumentación de naturaleza teórica (Guth y Ginsberg, 1990; Ireland y Webb, 2007), algunos estudios como los de Jennings y Lumpkin (1989) y Marín (2020) han logrado demostrar que este tipo de emprendimiento influye positivamente en las dimensiones de la segunda, especialmente en las prácticas de gestión, el rediseño de la estructura de trabajo y el relacionamiento con los actores externos que afectan y son afectados por la operación de las empresas analizadas.

Por su parte, Kuratko *et al.* (1990) encontraron que el emprendimiento corporativo en grandes organizaciones incide en resultados que reflejan un desempeño exitoso en materia de innovación organizacional, específicamente al mejorar las prácticas de gestión y reformular la estructura de trabajo. Un estudio

similar fue adelantado por Borch *et al.* (2000), que permitió determinar cómo este tipo de emprendimiento incide de manera positiva en la definición de estructuras de trabajo y en el desarrollo de mejores formas de relación con los clientes en las compañías suecas analizadas.

No obstante, Marín (2020) pudo identificar que existen vacíos teóricos para profundizar en la explicación de este fenómeno y requieren de un análisis de mayor alcance en relación con sus efectos empresariales y sus relaciones con el entorno, aspecto sustentado en el planteamiento de algunos autores sobre la necesidad imperante de seguir desarrollando conocimiento científico acerca de la influencia del emprendimiento corporativo en los procesos organizacionales y las arquitecturas de negocio (Bierwerth *et al.*, 2015; Kuratko *et al.*, 2015; Kuratko y Morris, 2018; Marín, 2020).

En la tabla 6 se identifica la relación teórico-conceptual entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional.

**Tabla 6.** Relación teórico-conceptual entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional

Emprendimiento corporativo		Innovación organizacional	
Autores	Planteamientos	Autores	Planteamientos
Burgelman (1983), Guth y Ginsberg (1990), Hill y Hlavacek (1972), Kanter (1985), Kuratko <i>et al.</i> (1990), Naman y Slevin (1993) y Sharma y Chrisman (1999)	El emprendimiento corporativo permite que se establezcan nuevos sistemas administrativos que soportan la gestión del cambio en las organizaciones.		Aplicación de nuevos métodos organizativos y de prácticas de gestión,
Borch <i>et al.</i> (2000), Ireland <i>et al.</i> (2009), Kuratko y Audretsch (2013), Kuratko <i>et al.</i> (2004), Kuratko y Morris (2018), Schmelter <i>et al.</i> (2010) y Zahra (1991)	El emprendimiento corporativo permite establecer arquitecturas empresariales flexibles, sistemas de recompensas adecuados, modelos de gestión diferenciados y equipos de trabajo autónomos.	OCDE y Eurostat (2005)	la organización de las estructuras de trabajo y la forma en que la empresa se relaciona con su entorno.

Emprendimiento corporativo		Innovación organizacional	
Autores	Planteamientos	Autores	Planteamientos
Bedoya <i>et al.</i> (2017), Bierwerth <i>et al.</i> (2015), Elia <i>et al.</i> (2016), Hitt <i>et al.</i> (2001), Ireland y Webb (2007), Kantur (2016), Kuratko <i>et al.</i> (2015), Mihalache <i>et al.</i> (2014), Tang <i>et al.</i> (2015)	Proponen que el emprendimiento estratégico, como dominio del emprendimiento corporativo, genera renovaciones en la estrategia, haciendo énfasis en los cambios de los modelos de gestión y en los procesos administrativos.	Abdul <i>et al.</i> (2012), Armbruster <i>et al.</i> (2008), Camisón y Villar-López (2010), Camisón y Villar-López (2014), Damanpour y Aravind (2011), Damanpour <i>et al.</i> (2018), Simao y Franco (2018)	Generación de cambios en la estrategia, la estructura, los procesos administrativos y el uso del conocimiento como fuente de ideas novedosas.

Fuente: tomado de Marín (2020), elaborado a partir de Burgelman (1983), Guth y Ginsberg (1990), Hill y Hlavacek (1972), Kanter (1985), Kuratko *et al.* (1990), Naman y Slevin (1993), Sharma y Chrisman (1999), Borch *et al.* (2000), Ireland *et al.* (2009), Kuratko y Audretsch (2013), Kuratko *et al.* (2004), Kuratko y Morris (2018), Schmelter *et al.* (2010), Zahra (1991), Bedoya *et al.* (2017), Bierwerth *et al.* (2015), Elia *et al.* (2016), Hitt *et al.* (2001), Ireland y Webb (2007), Kantur (2016), Kuratko *et al.* (2015), Mihalache *et al.* (2014), Tang *et al.* (2015), Abdul *et al.* (2012), Armbruster *et al.* (2008), Camisón y Villar-López (2010), Camisón y Villar-López (2014), Damanpour y Aravind (2011), Damanpour *et al.* (2018), Simao y Franco (2018), OCDE y Eurostat (2005).

Es importante aclarar que Marín (2020) plantea que el emprendimiento estratégico, como dominio del emprendimiento corporativo, es un concepto que mezcla elementos del emprendimiento y de la dirección estratégica (Hitt *et al.*, 2001; Villiers-scheepers 2012) que debe abordarse como el ejercicio y el desarrollo de las capacidades de exploración y explotación en las organizaciones (Hitt *et al.*, 2011; Ireland y Webb, 2007; Kuratko y Audretsch, 2009).

Adicionalmente, es necesario entender que la innovación organizacional resulta del esfuerzo que, en materia de emprendimiento corporativo, hacen las compañías (Marín, 2020). 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 (OCDE, 2005). Esto conlleva 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), que se hace mediante el uso del conocimiento organizacional con un enfoque nuevo o diferencial (Camisón y Villar-López, 2012;

Camisón y Villar-López, 2014; Damanpour *et al.*, 2018; Damanpour y Aravind, 2011a).

Es posible afirmar que existe 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 y Morris, 2018; Sirén *et al.*, 2012; Marín, 2020), teniendo en cuenta el efecto de interacción que ejercen las prácticas de gestión humana para generar oportunidades de contribución (Kuratko *et al.*, 2015; Prieto y Pérez, 2012).

El emprendimiento corporativo es un elemento clave que motiva y revitaliza la innovación organizacional, que, en palabras de autores como Camisón y Villar-López (2014), Damanpour y Aravind (2011a) y Kantur (2016), es entendida como la razón de ser de la gestión empresarial contemporánea. Esta tipología de emprendimiento se sustenta en la influencia positiva que tiene sobre la renovación continua de la estrategia empresarial, aspecto respaldado en diferentes estudios, incluyendo los de Kuratko *et al.* (2015), Kuratko y Morris (2018), Sharma y Chrisman (1999) y Marín (2020).

El trabajo de Marín (2020) logra determinar que el emprendimiento corporativo influye en la innovación organizacional mejorando las prácticas de gestión y, a su vez, reformula la estructura de trabajo, flexibiliza las prácticas gerenciales en función de una estrategia adaptativa, reconstruye de manera permanente el modelo de negocio, incide de manera positiva en la definición de estructuras de trabajo y en establecer mejores formas de relación con los clientes (Bierwerth *et al.*, 2015; Kuratko *et al.*, 2015; Kuratko y Morris, 2018; Schmelter *et al.*, 2010). Esto es posible gracias a las competencias organizacionales de exploración y explotación, entendidas como base fundamental del emprendimiento estratégico, que se sigue configurando como un dominio clave del emprendimiento corporativo (Marín, 2020).

El emprendimiento corporativo, analizado 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 que permitan mejorar las oportunidades de contribución (Jiang *et al.*, 2012; Lepak *et al.*, 2005). A través de estas se ponen en marcha acciones estratégicas encaminadas a intensificar la innovación organizacional, que reside en el capital intelectual de la empresa, 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 y largo plazo (Marín, 2020).

### **Conclusión**

El emprendimiento estratégico, como dominio del emprendimiento corporativo, es un concepto que mezcla elementos del emprendimiento y de la dirección estratégica, por lo que requiere un abordaje desde el ejercicio y el desarrollo de las capacidades de exploración y explotación en las organizaciones. En este sentido, coadyuva a la revitalización de la innovación organizacional al mejorar las prácticas de gestión, reestructurar las formas de trabajo, flexibilizar las técnicas gerenciales, reconstruir permanentemente el modelo de negocio y mejorar el relacionamiento con los clientes.

La innovación organizacional se beneficia, entonces, por la influencia de las competencias de exploración y explotación, que puede ser amplificado mediante la implementación de prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución. En conclusión, el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, moviliza la innovación organizacional al facilitar la adopción de nuevos y mejores modelos de negocio.



## Capítulo 5

# Competencias de exploración y explotación

Como se pudo apreciar en el capítulo previo, es posible afirmar que existe una relación entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional, influenciada por el ejercicio de las competencias de exploración y explotación (Awang *et al.*, 2015; Rezaian y Naeiji, 2012; Sirén *et al.*, 2012; Marín, 2020). Así, el desarrollo de actividades encaminadas hacia la exploración y la explotación propicia la generación y la implementación del emprendimiento corporativo desde la perspectiva del emprendimiento estratégico (Almahendra y Ambos, 2015).

Al respecto, Rezaian y Naeiji (2012) lograron evidenciar que los esfuerzos organizacionales en materia de exploración y explotación influyen positivamente sobre el mejoramiento de las prácticas administrativas de las organizaciones, y con ello pueden competir mejor en el mercado. De manera complementaria, Awang *et al.* (2015) encontraron que las competencias de exploración y explotación afectan significativamente la renovación de los mecanismos de relacionamiento que utilizan las organizaciones con su entorno y en la manera en que desarrollan sistemas de gestión empresariales con adaptabilidad a las contingencias del mercado. Esto permite reafirmar 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.

### ▶ Estrategias para el abordaje de las competencias de exploración y explotación

Se han identificado ciertas tensiones entre las competencias de exploración y explotación, abordadas a partir de estrategias diversas (Bierly y Daly, 2007; Dovev *et al.*, 2010; Piao, 2014; Raisch, 2008); no obstante, existe un consenso en torno a la preferencia por la estrategia del balance (Gibson y Birkinshaw, 2004; Lavie *et al.*, 2010), al considerar que ambas competencias se desarrollan de manera paralela (Gupta *et al.*, 2006; Kauppila, 2010; Simsek, 2009; Marín, 2020).

Dada la importancia que representa la exploración y la explotación en la relación entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional, se describen a continuación las estrategias más destacadas para el abordaje de las competencias señaladas:

1. *Estrategia de balance.* El ejercicio de las competencias de exploración y explotación se da de forma simultánea (Birkinshaw y Gupta, 2013; Kauppila, 2010; Simsek *et al.*, 2009). Para ello, se busca 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).
2. *La separación empresarial.* Estrategia según la cual la exploración y la explotación son llevadas a cabo de manera independiente de acuerdo con los objetivos de las diferentes áreas organizacionales, privilegiando el mejoramiento de la eficiencia y/o la innovación (Benner y Tushman, 2003, 2015; Lavie *et al.*, 2010; Raisch *et al.*, 2009). Es importante referenciar su uso en empresas grandes, por lo que su éxito sustenta su capacidad 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).
3. *La separación temporal.* El desarrollo de las competencias de exploración y explotación se alternan cíclicamente; el ejercicio de ambas no se produce en un mismo momento empresarial (Gilsing y Nooteboom, 2006; Lavie *et al.*, 2010; Piao, 2014; Schudy, 2010).
4. *La separación de dominio.* Es la estrategia de más reciente aparición, y se enfoca en generar alianzas estratégicas para ejecutar

actividades de exploración o de explotación, según sea el caso (Lavie y Rosenkopf, 2006; Lin *et al.*, 2007).

La predilección por la estrategia de balance tiene base en el equilibrio que proporciona a ambas competencias mencionadas y la potenciación de resultados organizacionales, como el caso de la innovación que genera (Sirén *et al.*, 2012; Marín, 2020). Otros autores consideran que los conceptos de exploración y explotación son inseparables (Dai *et al.*, 2013; Floyd y Lane, 2000; Lubatkin *et al.*, 2006; Mazzei, 2018; Mazzei *et al.*, 2016). Adicionalmente, existen enfoques que sostienen cómo la exploración y la explotación son competencias desarrolladas por las empresas paralelamente, cuando operan en contextos dinámicos y complejos (Parida *et al.*, 2016). Y, finalmente, el planteamiento de Tushman y O'Reilly (1996), según el cual los resultados empresariales dependen de un esfuerzo balanceado entre las competencias de exploración y explotación, lo cual concuerda con el estudio de Marín (2020), centrado en la estrategia del balance para el desarrollo de su investigación. En la tabla 7 se exponen las tensiones entre las competencias de exploración y de explotación, desde la perspectiva del balance entre los constructos teóricos más destacados.

**Tabla 7.** Relación de estudios desde la estrategia del balance entre las competencias de exploración y de explotación

Autores	Tipo de operacionalización	Autores referencia de la operacionalización	Muestra	Justificación del tipo de operacionalización
Morgan y Berthon (2008)	Balance	He y Wong (2004)	Biociencia	Un balance entre la exploración y la explotación es la base para el desempeño superior de las organizaciones.
Sirén <i>et al.</i> (2012)	Balance	Lubatkin <i>et al.</i> (2006), He y Wong (2004)	Empresas de Software	El balance entre la exploración y la explotación permite capitalizar la disseminación, la interpretación y la implementación del conocimiento.

Autores	Tipo de operacionalización	Autores referencia de la operacionalización	Muestra	Justificación del tipo de operacionalización
Dai <i>et al.</i> (2017)	Balance	Lubatkin <i>et al.</i> (2006), He y Wong (2004)	Industrias de alta tecnología	La definición de un balance entre las competencias de exploración y explotación permite el desarrollo de mercados.
Lubatkin <i>et al.</i> (2006)	Balance	He y Wong (2004)	Pequeñas y medianas empresas de diversos sectores	La exploración y la explotación son conceptos inseparables (Floyd y Lane, 2000).
Junni <i>et al.</i> (2012)	Balance	He y 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 <i>et al.</i> (2016)	Balance	He y Wong (2004) Cao <i>et al.</i> (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 y Wong (2004)	Balance	Proponen medida de balance	Intensivas en innovación tecnológica	Se basan en la premisa base de Tushman y O'Reilly (1996) respecto a que las organizaciones necesitan alcanzar un balance entre la exploración y la explotación para lograr un desempeño superior.
Uotila <i>et al.</i> (2009), Mazzei (2018)	Balance	Adaptación cualitativa del balance	Sector manufactura	La literatura sugiere que las organizaciones necesitan balancear las actividades de exploración y explotación con el propósito de alcanzar un desempeño superior.

Fuente: tomado de Marín (2020), desarrollado a partir de Dai *et al.* (2017), He y Wong (2004), Lubatkin *et al.* (2006), Mazzei (2018), Morgan y Berthon (2008), Parida *et al.* (2016), Sirén *et al.* (2012), Uotila *et al.* (2009), Parida *et al.* (2016), Junni *et al.* (2013), Cao *et al.* (2009), Tushman y O'Reilly (1996), Floyd y Lane (2000).

### ► Relación de la estrategia de exploración 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, soportado en el desarrollo y la aplicación de nuevos métodos administrativos que faciliten la identificación permanente de oportunidades en función del mejoramiento competitivo de la organización (Ardichvili *et al.*, 2003; Kantur, 2016; Kuratko y Audretsch, 2013; Kyrgidou y Petridou, 2011; Marín, 2020). Igualmente, Ireland y Webb (2007) indican que esta competencia deriva en que en las organizaciones se alteren 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 y Villar-López, 2014; OCDE y Eurostat, 2005).

La exploración es una estrategia por la cual las organizaciones identifican oportunidades y desarrollan nuevos conocimientos para la generación de capacidades diferenciadas (Arzubiaga *et al.*, 2018; Hitt *et al.*, 2011; Ireland y Webb, 2009; Kyrgidou y 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 y Ciabuschi, 2016).

De forma complementaria, ciertos autores argumentan que la exploración incluye actividades de investigación para generar y compartir conocimiento (Almahendra y Ambos, 2015; Koza y Lewin, 1999; Levinthal y March, 1993; March, 1991), lo cual exige que en las organizaciones se adopten nuevas maneras de organizar el trabajo (Schmelter *et al.*, 2010) y se apliquen diferentes modelos administrativos para gestionar el capital intelectual (Mothe *et al.*, 2015a). En este sentido, Lin *et al.* (2016), Prieto y Pérez (2012) y Reed *et al.* (2006) consideran que la exploración lleva a que en las organizaciones se mezcle el nuevo conocimiento con el existente, lo que permite la construcción de capacidades organizativas diferenciadas, transformando a su vez la manera de gestionar y potenciar los talentos a partir de la flexibilidad de la estructuras organizacionales (Koryak *et al.*, 2018).

Por otra parte, la exploración de los dominios externos con respecto a los 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 está sujeto al desempeño innovador de las empresas en diversas áreas o campos (productos, procesos, administración y tecnologías, entre otros), articulado a una mejora cuando se despliega una mayor intensidad y capacidad de exploración en las organizaciones (Wu y Shanley, 2009; Koryak *et al.*, 2018).

Frente a la relación entre la exploración y la innovación organizacional, Ireland y Webb (2007) lograron probar que esta capacidad 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. Este planteamiento fue reforzado por Barringer y Milkovich (1998) al probar que las innovaciones alcanzadas por una empresa en su arquitectura de gestión humana son un efecto de la exploración realizada con respecto a las prácticas que implementan sus competidores. Adicionalmente, Staw y Epstein (2000) identificaron que las innovaciones en la manera de compensar a los directivos de empresas que operan en los sectores industrial y financiero de los Estados Unidos se asocian con las evaluaciones externas (exploración) que realizan las juntas directivas de los sistemas de compensación usados dentro de la industria en la que operan estas organizaciones.

Vale la pena señalar que la literatura científica que aborda detalladamente la relación entre la competencia de exploración y la innovación organizacional es limitada. Se destaca el trabajo de Ali *et al.* (2016) al encontrar una asociación positiva entre la competencia de exploración y la innovación organizacional, en la que establece que esta última es resultado del proceso de asimilación del conocimiento externo que conlleva la exploración. Esto trae como consecuencia mejores prácticas de negocio, renovación de la estructura y rediseño de la manera de trabajar en las organizaciones.

Por consiguiente, es posible afirmar que 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, derivados del conocimiento que la organización asimila y absorbe de su entorno competitivo (Ardichvili *et al.*, 2003; Kantur, 2016; Kuratko y Audretsch, 2009; Kyrgidou y Petridou, 2011; Mazzei *et al.*, 2016). En este sentido, el conocimiento

generado a través de la exploración se mezcla con el que reside en las organizaciones, y se convierte en la base de la implementación de un sistema administrativo mejorado e innovador que soporta la capacidad competitiva de la organización (Lin *et al.*, 2016; Reed *et al.*, 2006; Cozzarin *et al.*, 2016; Koryak *et al.*, 2018).

El estudio de Marín (2020) demostró que la competencia de exploración, entendida como un constructo fundamental dentro del emprendimiento estratégico y del corporativo, implica la modificación de ciertas prácticas administrativas tradicionales para 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.

Esta competencia permite la identificación de oportunidades y el desarrollo de nuevos conocimientos para la generación de capacidades diferenciadas en el interior de las organizaciones; 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 de este (Arvantis *et al.*, 2016; Park *et al.*, 2016; Raisch *et al.*, 2009; Terjesen *et al.*, 2016; Venugopal *et al.*, 2017b; Marín, 2020).

El estudio adelantado por Marín (2020) concluye que el desempeño innovador en diversas áreas (productos, procesos, administración, tecnologías, entre otros) mejora cuando se despliega con mayor intensidad la capacidad de exploración con respecto a los avances tecnológicos, la incorporación de conocimientos nuevos y la evolución de las prácticas administrativas, lo que, a su vez, permite renovar la capacidad competitiva.

En este sentido, dicha investigación demostró que la competencia de exploración se relaciona con la innovación organizacional al afectar positivamente el diseño de estructuras de trabajo flexibles, establecer procesos organizacionales más ágiles e impactar los sistemas de incentivos por desempeño individual. Dentro del conjunto de firmas analizadas por Marín (2020), fue posible establecer que las innovaciones en gestión humana son un efecto de la exploración que se adelantan respecto a las prácticas implementadas por sus competidores. Igualmente, se evidenció que las innovaciones en los sistemas de compensación a los directivos de los sectores industriales son producto de las evaluaciones externas (exploración) a los sistemas de compensación usados en la industria donde opera la organización.

Es posible afirmar que la innovación organizacional resulta de la asimilación del conocimiento externo adquirido a través de la aplicación de la competencia de exploración, la cual, como elemento del emprendimiento estratégico, modifica las rutinas de trabajo y las estructuras empresariales, facilitando la aplicación de métodos de gestión, derivados del conocimiento asimilado y absorbido por una organización de su entorno competitivo.

### ▶ Relación de la estrategia de explotación con la innovación organizacional

Al abordar la competencia de explotación en el marco del emprendimiento estratégico, se identifica su fuerte incidencia en la manera en que las organizaciones establecen modelos de gestión flexibles y diferenciados, donde los equipos de trabajo tienen la libertad para la toma de decisiones y la ejecución de actividades de valor encaminadas hacia el fortalecimiento de las ventajas competitivas de las organizaciones (Smith y Tushman, 2005; Venugopal *et al.*, 2017a).

En este marco, autores como Ireland y Webb (2009), Ketchen *et al.* (2007) o Marín (2020) plantean que la emergencia de la explotación como competencia organizativa propicia en las organizaciones el desarrollo de nuevos conocimientos que, a su vez, desencadenan beneficios para el mercado y en la conformación de redes de colaboración competitiva; por lo tanto, las organizaciones que establecen nuevos mecanismos para entender su entorno y desarrollar relaciones estratégicas encuentran beneficios asociados con mejoras en el desempeño de las mismas (Hahn *et al.*, 2016; Mothe *et al.*, 2015a).

De igual modo, otros autores (Goel y Jones, 2016a; Lavie *et al.*, 2010; Shane y Venkataraman, 2000; Marín, 2020) coinciden en que la explotación exige que los directivos apliquen nuevos mecanismos administrativos con los que se pueda compartir el conocimiento y la tecnología en función de mejorar el desempeño competitivo de la organización, apoyándose en la capacidad de la firma para adaptar su estructura con respecto a los retos exigidos por el entorno. Igualmente, para Gupta *et al.* (2006) y Smith y Tushman (2005), esta competencia conlleva que la organización actúe según las dinámicas competitivas de su entorno, con apertura para adaptar sus conocimientos y capacidades organizacionales a las exigencias particulares, 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) y Raisch *et al.* (2009) consideran que la explotación permite que las organizaciones modifiquen sus estructuras formales dando paso a la flexibilidad y la aplicación de nuevas prácticas administrativas que facilitan la concepción de otros modelos de negocio para fortalecer sus capacidades competitivas. Vale la pena señalar que la explotación como elemento del emprendimiento estratégico impacta en 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, amparados por la flexibilidad del trabajo y la adaptabilidad de las estructuras empresariales (Monsen, 2009; Smith y Tushman, 2005; Venugopal *et al.*, 2017b; Marín, 2020).

Por su parte, Donate y Guadamillas (2011) y Patel *et al.* (2013) argumentan que el fortalecimiento de la competencia de explotación conduce al desarrollo de una cultura sustentada en el conocimiento y las prácticas administrativas que propicien su transmisión, permitiendo el desarrollo de innovaciones tecnológicas y organizacionales. Del mismo modo, Moss *et al.* (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 se entiende como una capacidad basada en los procesos que permiten a las organizaciones refinar, ampliar y potenciar sus competencias existentes o generar otras a partir de la incorporación del conocimiento adquirido y transformado en sus operaciones (Zahra y George, 2002). Específicamente, esta competencia facilita que las empresas establezcan nuevas formas y sistemas organizacionales de gestión (Jiménez-Barrionuevo *et al.*, 2011).

Esta competencia también se caracteriza por un bajo nivel de investigación; Ali *et al.* (2016) demostraron la influencia positiva de la explotación en la innovación de procesos administrativos y de gestión. Igualmente, Ali y Park (2016) concluyeron que la explotación apalanca la innovación en los procesos que sustentan la gestión organizacional. Esto significa que cuando una organización 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 y George, 2002).

Al analizar la explotación 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 y Roman, 2004), tal y como lo plantean Liao *et al.* (2007) al demostrar que, en las industrias intensivas en conocimiento, la capacidad de explotación influye positiva y significativamente en la capacidad de innovación.

La competencia de explotación, entendida como un constructo fundamental del emprendimiento estratégico, y del corporativo, obliga a que los directivos adopten nuevos mecanismos administrativos, modificando sus conocimientos y capacidades organizacionales, mediante la aplicación de nuevos métodos para la organización del trabajo y la distribución de responsabilidades respecto a la toma de decisiones, que permitan explotar la tecnología y mejorar el desempeño competitivo de la organización, aspecto que implica adaptar su estructura de acuerdo con los retos exigidos por las dinámicas competitivas de su entorno (Marín, 2020).

A través de esta competencia, las organizaciones transforman sus estructuras formales para dar paso a la flexibilidad y a la aplicación de nuevas prácticas administrativas, en un máximo aprovechamiento de sus recursos y capacidades distintivas para la explotación de sus ventajas competitivas (Ardichvili *et al.*, 2003; Birkinshaw y Gupta, 2013; Cao *et al.*, 2009; Goel y Jones, 2016; Jansen *et al.*, 2012; Kreiser *et al.*, 2019; Mol y Birkinshaw, 2009; Vizitiu *et al.*, 2018; Marín, 2020).

El trabajo adelantado por Marín (2020) determinó que la competencia de explotación, en el marco del emprendimiento estratégico, incide en la forma en la que las organizaciones establecen modelos de gestión flexibles y diferenciados, 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.

Adicionalmente, la explotación, como estrategia emprendedora, obliga a la dirección a adoptar mecanismos que permitan compartir el conocimiento y la tecnología en pro de mejorar el desempeño competitivo de la organización, adaptar su estructura para responder a los retos exigidos por el entorno, aplicar nuevos métodos para la organización del trabajo y la distribución de responsabilidades con respecto a la toma de decisiones. (Marín, 2020).

La competencia de la explotación requiere de una cultura organizacional sustentada en el conocimiento, caracterizada por ambientes colaborativos, en los que prima la confianza, la motivación, la autonomía y la

flexibilidad de los equipos de trabajo para la ejecución de proyectos emprendedores. Para esto, es necesario que las estructuras empresariales sean adaptables, se promuevan innovaciones tecnológicas y organizacionales y se mejoren las prácticas de gestión de tal manera que se incrementen los niveles del desempeño competitivo (Marín, 2020).

Se puede afirmar entonces que la exploración y la explotación influyen en la innovación organizacional; no obstante, para aprovechar al máximo los beneficios de cada una de estas competencias, se requiere de un delicado balance entre ambas para diseminar, interpretar e implementar el conocimiento que hace posible llevar a cabo innovaciones de tipo organizacional (Ali y Park, 2016; Ardichvili *et al.*, 2003; Hitt *et al.*, 2011; Kyrgidou y Petridou, 2011; Lin *et al.*, 2016; Lubatkin *et al.*, 2006; Mazzei, 2018; Sirén *et al.*, 2012; Wu *et al.*, 2018; Marín, 2020).

### ► **Prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución**

Como se planteó durante la conceptualización del emprendimiento corporativo, este permite desencadenar la innovación, revitalizar la estrategia, incrementar la competitividad y generar un nuevo y mejor conocimiento con el propósito de desarrollar capacidades organizacionales que faciliten el acceso a otros mercados y generen mayor valor agregado para la empresa y sus clientes (Mazzei, 2018; Zahra, 2015; Zhang *et al.*, 2016).

La incertidumbre que plantea el entorno económico contemporáneo, caracterizado por cambios constantes, acelerados y radicales, enmarcados en procesos de globalización, transferencia tecnológica, baja regularización en los mercados, modificaciones frecuentes en los intereses de clientes e inversionistas y la creciente competencia (Corbett *et al.*, 2013; Kuratko y Audretsch, 2009), hacen que el emprendimiento corporativo adquiera relevancia para las compañías, toda vez que se convierte en un factor clave para la atención de estos retos.

En este sentido, es importante señalar que, en las organizaciones, el devenir de las personas está influenciado por las prácticas de gestión humana (Huselid y Becker, 2011; Wright *et al.*, 2001), concepto importante para ser tenido en cuenta en los procesos de emprendimiento corporativo, a pesar del bajo nivel de investigación existente en la relación de ambos términos (Montoro-Sánchez y Ribeiro-Soriano, 2011), lo que se ve reflejado

en un número limitado de estudios que demuestran la incidencia positiva de las prácticas de gestión humana sobre este tipo de emprendimiento (Kaya, 2007; Urbano *et al.*, 2011; Marín, 2020). Por lo general, los trabajos realizados sobre la relación entre gestión humana y emprendimiento corporativo no precisan unas prácticas concretas que sirvan como eje estructurador de esta tipología del emprendimiento y mucho menos hacen uso de un sistema de prácticas que sea reconocido y validado empíricamente (Castrogiovanni *et al.*, 2011; Kaya, 2007; Özdemirci y Kartaltepe, 2014; Tang *et al.*, 2015; Urbano *et al.*, 2011).

Si bien es cierto que las prácticas de gestión humana tienen algunas limitantes para explicar el relacionamiento con el emprendimiento corporativo, vale la pena referenciar la utilidad del modelo habilidad, motivación y oportunidad (AMO, por sus siglas en inglés: Ability - Motivation - Opportunity) planteado por Lepak *et al.*, (2006), que facilita la explicación del fenómeno, y 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 *et al.*, 2012).

El modelo AMO se destaca por ser flexible en su conceptualización y tiene la propiedad de adaptarse según sea el objetivo del sistema de gestión humana. Ha sido validado por su implementación en diferentes estudios (Jiang, Hu, *et al.*, 2012), y en su estructura se identifican las prácticas que inciden directamente en el emprendimiento corporativo (Boon *et al.*, 2018) e integran elementos provenientes de diversos sistemas de gestión humana orientados hacia el control (Arthur, 1992, 1994), la generación de compromiso (Arthur, 1992, 1994), y los conducentes a la participación de los empleados (MacDuffie, 1995; Zacharatos *et al.*, 2005), entre otros.

Vale la pena anotar que el modelo propone tres grupos de prácticas; en primer lugar, aquellas enfocadas en mejorar habilidades, 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, que incluyen la administración del desempeño, la compensación competitiva, los incentivos y las recompensas, los beneficios, la promoción, el plan de carrera y seguridad de conservar el empleo. En tercer lugar, se encuentran las prácticas orientadas a generar oportunidades de contribución, diseñadas con el propósito de que los empleados exploten al máximo sus habilidades y motivación con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales; en esta perspectiva se usan las prácticas

como diseño flexible de cargos, equipos de trabajo, participación de los empleados y compartir información.

Es importante señalar que la necesidad de articular estas prácticas en el marco del emprendimiento corporativo parte de la premisa de que aun cuando los empleados son competentes para desarrollar su trabajo y están motivados hacia la consecución de los objetivos organizacionales, las empresas, para que estos apliquen al máximo sus conocimientos y habilidades, deberán ofrecerles oportunidades relacionadas con la forma de estructurar el trabajo, la participación en los procesos en la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el intercambio de información (Batt, 2002; Lepak *et al.*, 2006).

### Diseño flexible de cargos

Dentro de las prácticas de gestión humana, el diseño flexible de cargos se orienta a la adaptación permanente de los puestos de trabajo con el fin de satisfacer nuevas necesidades, preferencias y competencias de los empleados. Esto implica la alineación entre los objetivos del empleado y los objetivos organizacionales, como medio para lograr un desempeño superior sustentado en el mejoramiento de la calidad de la vida laboral (Pandey y Sharma, 2011) y en el diseño de un sistema de trabajo que eleve su potencial de acción y contribución.

Al diseñar un cargo de manera flexible, se posibilita la libertad de elección y se fomentan las oportunidades que tienen los empleados para dirigirse a sí mismos, creando las condiciones para potenciar la motivación intrínseca de las personas cuando desarrollan con autonomía sus tareas y actividades (Deci y Ryan, 1985). A través del diseño flexible de cargos se busca incentivar y estimular a los empleados para que busquen mayores retos en su trabajo (Ryan y Deci, 2000). Por ende, esta práctica de gestión humana encaja perfectamente en organizaciones que se involucran en procesos de experimentación y creatividad para definir, redefinir y desarrollar productos y mercados nuevos (Huselid y Becker, 2011).

### Equipos de trabajo

Los equipos de trabajo son el conjunto interdependiente de individuos que comparten responsabilidades en referencia a resultados específicos que la organización desea alcanzar (Sundstrom *et al.*, 1990); es una forma efectiva

de realizar las tareas y alcanzar los objetivos, gracias al esfuerzo colectivo que los miembros del equipo invierte para llevar a cabo una tarea, la cantidad de conocimientos y competencias que los participantes aportan y el uso de estrategias apropiadas para lograr las metas organizacionales, con base en este sistema de trabajo (Hackman, 1987).

En esta práctica de gestión humana se crea un ambiente en el que las personas identifican y resuelven problemas por sí mismos (Reich, 1987). Es importante señalar que la participación de los individuos en este tipo de esquemas laborales impacta positivamente aspectos del ser, lo que conlleva una mayor motivación y satisfacción en el trabajo (Aronson *et al.*, 2014; Banker *et al.*, 1996).

### 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 en esta materia (McMahan *et al.*, 1998; Riordan *et al.*, 2005), dicha libertad se caracteriza por un ambiente de trabajo en el que conviven cuatro condiciones fundamentales: los empleados tienen el poder de tomar 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). Su participación explica cómo una organización puede mejorar su desempeño a través de cultivar el interés y dedicación de los colaboradores (Hanna *et al.*, 2000).

### Compartir información

Esta práctica de gestión humana 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 y Dechurch, 2009; Riordan *et al.*, 2005). Es importante señalar que puede

ser considerada como un aspecto clave en las organizaciones, dado que el acceso a información crítica por parte de los colaboradores facilita los procesos de toma de decisiones y permite comprender explícitamente cómo deben contribuir al logro del éxito organizacional (Vlachos, 2009).

Con base en lo anterior, es válido afirmar que una fuente de ventaja competitiva subyace en la difusión, a través de toda la organización, de información que tienen los empleados, que debe ser única y específica sobre los clientes, la competencia, los productos y los procesos (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 y Fouad, 2014). Adicionalmente, el hecho de compartir información tiene un efecto motivacional entre los empleados al evitar la frustración producida cuando se enfrenta una tarea o actividad con la confusión causada por la desinformación (Pasmore y Fagans, 1992).

Las cuatro prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución, descritas anteriormente y caracterizadas por Lepak *et al.* (2006), son fundamentales para desarrollar el emprendimiento en el interior de las organizaciones, siendo el emprendimiento corporativo especialmente potenciado 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; Marín, 2020).

Se puede afirmar entonces que en la aceleración de la orientación emprendedora de empresas ya constituidas, las decisiones en torno a la gestión humana tienen un carácter trascendental, con un enfoque específico en la implementación de prácticas que permitan la generación de oportunidades de contribución (Marín, 2020). Esto, a su vez, tendrá como consecuencia que las organizaciones que pretendan fortalecer el emprendimiento corporativo deberán invertir en gestión humana (Kaya, 2007), haciendo un énfasis especial en las prácticas del modelo de Lepak *et al.* (2006).

Los esfuerzos organizacionales que se adelanten en prácticas relacionadas con las habilidades y la motivación de los individuos serán capitalizados a través de prácticas orientadas a la generación de oportunidades de contribución, fortaleciendo las relaciones entre el emprendimiento corporativo, desde el dominio del emprendimiento estratégico y los resultados de innovación en las organizaciones (Boon *et al.*, 2018; Jiang *et al.*, 2012; Wu *et al.*, 2018; Marín, 2020).

► **El papel de las prácticas de gestión humana en la relación entre las competencias de exploración y explotación con la innovación organizacional**

Si bien es cierto que existen estudios relacionados con el desarrollo del emprendimiento corporativo, pocos se han enfocado en los factores que posibilitan su emergencia y las condiciones requeridas para su desarrollo (Srivastava y Agrawal, 2010), dentro de los que se identifican los sistemas de gestión humana (Marín, 2020). El emprendimiento corporativo florece bajo la presencia de condiciones organizacionales específicas (Hayton, 2003; Hayton y Kelley, 2006), en las que el individuo se convierte en un actor esencial (Rigtering y Weitzel, 2013), al apoyarse en los sistemas de gestión humana para desarrollar comportamientos emprendedores (Montoro-Sánchez y Ribeiro-Soriano, 2011; Marín, 2020). Específicamente, se identifica la ejecución de prácticas orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución para el empleado como una condición primordial para la interacción entre el emprendimiento estratégico (exploración y explotación) y la innovación organizacional (Kuratko *et al.*, 2001, 2014).

Con base en lo anterior, es posible señalar que el ejercicio de las competencias de exploración y explotación se beneficia de las prácticas de gestión humana (Marín, 2020). Al respecto, los estudios de Prieto y Pérez (2012) encontraron que este tipo de prácticas fomentan un clima social que soporta la aplicación de ambas competencias, gracias a la viabilidad del flujo de conocimiento derivado de las rutinas de exploración y explotación. No obstante, se identifica que 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. Adicionalmente, los resultados obtenidos por Kaše *et al.* (2009) corroboraron que este tipo de prácticas permiten la creación de un ambiente social que posibilita la transferencia de conocimientos en el interior de las organizaciones y soporta los mecanismos que fundamentan tal intercambio, particularmente en organizaciones que soportan su ventaja competitiva en el conocimiento (Jiang *et al.*, 2012; Lepak *et al.*, 2005; Lepak *et al.*, 2006).

De este modo, es posible afirmar que las organizaciones que implementan prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución van a lograr mayores beneficios en materia de

innovación organizacional a través del ejercicio de las competencias de exploración y explotación.

Las prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución, como el diseño flexible de cargos, los equipos de trabajo, la participación de los empleados y el compartir información, adquieren gran relevancia para dinamizar el emprendimiento dentro de las organizaciones y potenciar la innovación organizacional. El emprendimiento corporativo requiere de la interacción de prácticas de gestión humana especializadas y específicas, con las que se potencie y aproveche el talento emprendedor intrínseco en las organizaciones (Castrogiovanni *et al.*, 2011; Lee *et al.*, 2011; Prieto y Pérez, 2012; Schmelter *et al.*, 2010; Marín, 2020)

En el trabajo adelantado por Marín (2020) se constató que la gestión estratégica del talento humano, desde la perspectiva de la generación de oportunidades de contribución, potencia la relación y el efecto positivo que tienen las competencias de exploración y explotación (emprendimiento estratégico) sobre la innovación organizacional. Por lo tanto, en el marco del emprendimiento corporativo, la gestión del talento humano se convierte en una variable que enlaza y mejora de manera significativa los resultados de innovación en las organizaciones desde un enfoque gerencial y estratégico.

De modo complementario, Marín (2020) recalca la importancia del individuo como actor clave para la promoción del emprendimiento corporativo, por lo que las prácticas de gestión humana, específicamente, las orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución, son fundamentales para la interacción entre el emprendimiento estratégico (exploración y explotación) y la innovación organizacional, planteamientos que se soportan en los trabajos de Kuratko *et al.* (2015), Prieto y Pérez (2012), Rigtering y Weitzel (2013) y Sirén *et al.* (2012).

Las prácticas de gestión humana, especialmente las orientadas a la generación de oportunidades de contribución, fomentan un clima organizacional que soporta la aplicación de ambas competencias, al viabilizar el flujo de conocimiento que se deriva de las rutinas de exploración y explotación (Marín, 2020). Los estudios de Prieto y Pérez (2012) demuestran que este tipo de prácticas propician la creación de un ambiente social que permite la transferencia de conocimientos en el interior de las organizaciones, incluyendo los mecanismos que fundamentan tal transferencia, sobre todo en organizaciones cuyas ventajas competitivas se basan en el conocimiento.

## Conclusión

Las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución buscan que los colaboradores exploten al máximo sus habilidades y factores motivacionales con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. La incorporación de este tipo de prácticas está orientada a fortalecer la relación entre las competencias de exploración y explotación con la innovación organizacional, promoviendo un clima organizacional propicio para que ambas competencias fluyan a lo largo y ancho de la compañía.

El balance de estas competencias, como elementos claves del emprendimiento estratégico, permite la modificación de prácticas administrativas que contribuyan a la flexibilización de estructuras, procedimientos, asignación de roles entre los colaboradores e incorporación de nuevos mecanismos y modelos de gestión, con el fin de incentivar la innovación organizacional.

## Conclusiones

Es posible afirmar que existe 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 y 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 y Pérez, 2012) y promover resultados innovadores a nivel superior en las instituciones, de manera tal que se impacten con mayor efectividad las innovaciones administrativas u organizacionales (Castrogiovanni *et al.*, 2011; Crawford y Kreiser, 2015; Kreiser *et al.*, 2019; Prieto y Pérez, 2012; Schmelter *et al.*, 2010).

Adicionalmente, es necesario entender que la innovación organizacional resulta del esfuerzo que en materia de emprendimiento corporativo hacen 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 el modo en que la empresa se relaciona con el entorno. En este sentido, el desarrollo de actividades encaminadas hacia la exploración y la explotación propician la generación e implementación del emprendimiento corporativo

Marín (2020) logró evidenciar que las empresas emprendedoras en el ámbito corporativo mejoran sus prácticas y sistemas

de gestión (sistema de incentivos), rediseñan su estructura de trabajo (enfoque en equipos de trabajo flexibles y dinámicos) y establecen mecanismos alternos que hacen más eficaz el relacionamiento entre la empresa y los actores externos que afectan y son afectados por su ejercicio productivo (modelo de negocios). Los hallazgos hechos por Marín (2020) concuerdan con los postulados de Camisón y Villar-López (2010), Damanpour y Aravind (2011b) y Mothe *et al.* (2015b), que describen las dinámicas gerenciales y estratégicas necesarias para revitalizar la innovación organizacional y su relevancia para la perdurabilidad de los negocios (Birkinshaw *et al.*, 2008; Goel y Jones, 2016; Chen, 2017; Mothe *et al.*, 2015b).

El emprendimiento corporativo es un elemento clave que motiva y revitaliza la innovación organizacional, que, en palabras de varios autores (Camisón y Villar-López, 2014; Damanpour y Aravind, 2011a; Kantur, 2016), es entendida como la razón de ser de la gestión empresarial contemporánea. Esta tipología de emprendimiento se sustenta en la influencia positiva que tiene sobre la renovación continua de la estrategia empresarial, aspecto respaldado en diferentes estudios, incluyendo los de Kuratko *et al.* (2015), Kuratko y Morris (2018), Sharma y Chrisman (1999).

Algunos postulados e investigaciones (Elia y Margherita, 2018; Lin *et al.*, 2016; Sung-Choon *et al.*, 2012) concuerdan con que el emprendimiento corporativo incide en las dinámicas administrativas y de gestión para responder al cambio de las condiciones competitivas del mercado, a la introducción de nuevas tecnologías y al desarrollo de mejores modelos de negocio de cara a la flexibilización de los sistemas de gestión. No obstante, es necesario señalar que el relacionamiento entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional ha sido poco explorado, identificándose algunos trabajos teóricos, como los de Guth y Ginsberg (1990) e Ireland y Webb (2007), en los cuales la aproximación entre estos constructos es de tipo conceptual. En cuanto a la praxis, las investigaciones de Jennings y Lumpkin (1989), en empresas norteamericanas, intentaron demostrar que este tipo de emprendimiento influye positivamente en algunas de las dimensiones de la innovación organizacional.

El emprendimiento corporativo permite la resignificación del talento humano en las organizaciones al considerar al individuo como un intraempresario que identifica y explota nuevas y mejores ventajas competitivas, propone ideas, formula proyectos, busca oportunidades y soluciona problemas de manera permanente mediante la aplicación de su conocimiento intrínseco (Marín, 2020). Esta concepción del ser humano como

parte integral de las organizaciones hace posible 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 (Damanpour *et al.*, 2018; Kantur, 2016; Kuratko *et al.*, 2015; Venugopal *et al.*, 2017a); igualmente, modifica la cultura organizacional, fomenta el emprendimiento en su interior (Hitt *et al.*, 2011; Kuratko *et al.*, 2015), posibilita el despliegue de las competencias de exploración y explotación de ventajas competitivas, e impulsa la destrucción creativa para repensar la organización en cuanto a recursos, capacidades, mercados, competitividad e introducción de nuevas tecnologías (Marín, 2020).

El emprendimiento corporativo contribuye a la generación de valor al brindar estabilidad, apoyar la perdurabilidad de los negocios, impulsar los procesos de escalamiento, renovar la gestión de los modelos de gestión, aplicar el conocimiento de manera diferenciada, promover la participación de los colaboradores, flexibilizar los procesos de toma de decisiones y, en general, propender a la innovación organizacional al permitir el desarrollo de la mentalidad emprendedora de la organización. Como recompensa, las firmas estarán en la capacidad de anticiparse a las necesidades de los clientes, en términos de oferta y demanda, expectativas, incorporaciones tecnológicas futuras, entre otros (Marín, 2020).

Al desplegar las competencias de exploración y explotación como constructos equilibrados del emprendimiento estratégico, las organizaciones pueden modificar sus estructuras, flexibilizar los procesos de toma de decisiones, impulsar nuevos modelos de negocio y rejuvenecer la estrategia empresarial, con el fin de mejorar la ventaja competitiva, incrementar las ventas, ampliar la cuota de mercado, maximizar las utilidades, entre otras (Bierwerth *et al.*, 2015; Hornsby *et al.*, 2012; Kahn, 2018; Kantur, 2016; Sirén *et al.*, 2012; Marín, 2020).

Según Marín (2020), para el caso colombiano, el emprendimiento corporativo surge en empresas intensivas en conocimiento e innovación, y utilizan esas capacidades para la generación de nuevas y mejores oportunidades de mercado en función de la creación de riqueza para los clientes, inversionistas y propietarios. Esto concuerda con los estudios internacionales (Battisti y Stoneman, 2010; Mihalache *et al.*, 2014; Rezaian y Naeiji, 2012; Wiklund y Shepherd, 2003) que indican cómo ese tipo de emprendimiento es característico de empresas maduras y con altos niveles de experiencia en el mercado, que cuentan con los recursos y las capacidades para conformar departamentos de investigación, desarrollo e innovación,

y para establecer sistemas especializados de estímulos y recompensas para costear las reestructuraciones empresariales (Marín, 2020).

El estudio de Marín (2020) es tangencial al afirmar que sus resultados deben entenderse, específicamente, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico y su impacto en la innovación organizacional, pero no se debe generalizar el impacto del emprendimiento en cualquier tipo de innovación. Por lo tanto, es posible afirmar que existe una relación directa entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional, específicamente, en aquellas organizaciones en las que se implementan prácticas de gestión humana orientadas a la generación de oportunidades de contribución. Adicionalmente, la relación entre el ejercicio de la exploración, la explotación y la innovación organizacional será mayor según sea el grado de implementación de este tipo de prácticas de gestión humana (Marín, 2020).

El balance de las competencias de exploración y explotación, como elementos claves del emprendimiento estratégico y, por ende, del corporativo, facilita que las organizaciones modifiquen las prácticas administrativas tradicionales, con el fin de flexibilizar estructuras, procedimientos y los roles en el trabajo, permitiendo la aparición de un ambiente adecuado para la gestión de la creatividad y el conocimiento, a la par que coadyuva a la adopción de nuevos mecanismos administrativos desde la dirección de la firma, con los que se puedan explotar la tecnología y los recursos intangibles en función de la mejora de la competitividad y la capacidad de adaptación de la estructura organizacional con relación a los retos que impone el entorno.

En el marco del emprendimiento corporativo, la interacción y el uso de las prácticas de gestión humana desencadenan una serie de acciones estratégicas que intensifican la innovación organizacional al aprovechar el capital intelectual de los colaboradores, el conocimiento de los intraempresarios y la capacidad para proponer ideas y formular soluciones que redunden en proyectos diferenciadores para llevar a cabo nuevas y mejores ventajas competitivas en el corto y largo plazo.

Las implicaciones prácticas y empresariales de la relación entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional pueden ejemplificarse en el establecimiento de ambientes propicios para la innovación, la generación de valor y la creación de riqueza para las organizaciones. Finalmente, es importante señalar que el presente texto analiza la correspondencia entre el emprendimiento estratégico y las implicaciones asociadas a la innovación organizacional, no siendo posible la generalización del impacto de otros tipos de emprendimiento en cualquier innovación.

## ► Bibliografía

- Abdul, U. H., Amat, A., y 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., y 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., y 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., y 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., y Urbano, D. (2011). Factores del entorno y actividad emprendedora en América Latina. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 16760(48), 31-45.
- An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J., y 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., y Gomez, D. (2016). Entrepreneurship and regional economic growth in Antioquia: An empirical analysis. *Economics and Business Letters*, 7(2), 84-91. <https://doi.org/10.17811/ebl.7.2.2018.84-92>
- Ardichvili, A., Page, V., y 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., y 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., y Lay, G. (2007). *Patterns of organisational change in European industry (PORCH): ways to strengthen the empirical basis of research and policy*. European Union.
- Aronson, Z., Dominick, P., y 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. <https://doi.org/10.2307/2524274>

- Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <http://dx.doi.org/10.2307/256705>
- 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., y 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>
- 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., y Ciabuschi, F. (2016). Organizational innovation, technological innovation, and export performance : The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
- Banker, R., Field, J., Schroeder, R., Sinha, K., y Schroeder, R. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890. <https://experts.umn.edu/en/publications/impact-of-work-teams-on-manufacturing-performance-a-longitudinal->
- Barringer, M., y 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. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:4781917>
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, turnover, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597. <http://dx.doi.org/10.2307/3069383>
- Battisti, G., y 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, y 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., y 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., y Giraldo, L. (2018). Corporate entrepreneurship and entrepreneurial orientation: The impact on managing capabilities for innovation. 2018 - *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Managing Technological Entrepreneurship: The Engine for Economic Growth, Proceedings (PICMET)* 1-7. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481851>

- Bedoya, M., Toro, I., y Arango, B. (2017). Emprendimiento corporativo e innovación: una revisión y futuras líneas de investigación. *Espacios*, 38(17), 20-38. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p20.pdf>
- Benner, M. J., y 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., y 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*, 40(4). <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0042>
- Bhardwaj, B. R., Sushil, y Momaya, K. (2007). Corporate entrepreneurship model: A source of competitiveness. *IIMB Management Review*, 19(2), 131-145.
- Bierly, P., y Daly, P. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2(540), 493-516. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00185>
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., y 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>
- Birkinshaw, J., y 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., y Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Bjørnskov, C., y 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., y 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., y 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. J., Huse, M., y Senneseth, K. (1999). Resource Configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 49-70. <https://doi.org/10.1177/104225879902400104>
- 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, R. (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>
- Camisón, C., y Villar-López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *Inter-*

- national Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853-878. <https://doi.org/10.1108/01443571011068199>
- Camisón, C., y 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>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., y 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., y 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>
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001>
- Christofi, M., Leonidou, E., Vrontis, D., Kitchen, P., y Papisolomou, 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>
- Congreso de la República de Colombia (2006, 26 de enero). Ley 1014 de 2006, Ley De fomento a la cultura del emprendimiento. Diario Oficial No. 46.164, del 27 de enero de 2006.
- Colabi, A., y 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](https://doi.org/doi:10.1007/978-3-319-71722-7_17)
- Corbett, A., Covin, J., Connor, G., y Tucci, C. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820. <https://doi.org/10.1111/jpim.12031>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Covin, J., y Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63. <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>
- Cozzarin, B. P., Kim, W., Koo, B., Paul, B., Kim, W., y 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., y 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>
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B., y 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., y 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., y 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-Henríquez, E., y Chiu, H. (2018). Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12296>
- Damanpour, F. (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, F. (1996). Organizational complexity and innovation developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716. <https://www.jstor.org/stable/2634460>
- Damanpour, F., y Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance : The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409. <https://www.jstor.org/stable/2393031>
- Damanpour, F., Szabat, K. A., y Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-602. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
- Diamantopoulos, A., y Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- Donate, M. J., y 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., y 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>
- Elia, G., Margherita, y A. Petti, C. (2016). *Creating technology-driven entrepreneurship*. Springer.
- Elia, G., y 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>
- Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 11(1), 24-40. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00030.x>
- Floyd, S. W., y 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>
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy Journal*, 47, 617-622. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>

- Gibson, C., y Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://www.jstor.org/stable/20159573>
- Gilsing, V., y 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., y Jones, R. (2016). 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>
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y 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>
- Gupta, A., Smith, K., y 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., y Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15. <https://www.jstor.org/stable/2486666>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., y 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), 72-84. [https://www.researchgate.net/publication/7290935\\_The\\_why\\_what\\_and\\_how\\_of\\_management\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/7290935_The_why_what_and_how_of_management_innovation)
- Hanna, M., Newman, W., Johnson, P., Hanna, M., Newman, W., y Johnson, P. (2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 148-164. <https://doi.org/10.1108/01443570010304233>
- 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*, 35(2), 137-155. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00379.x>
- Hayton, J., y Kelley, D. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 177(3), 407-427. <https://doi.org/10.1002/hrm.20118>
- He, Z.-L., y 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>
- Herbert, T. T., y Brazeal, D. V. (1998). The future of the corporation: Corporate entrepreneurship on the fly. Discussion Paper, California.

- Hervas-Oliver, J., Ripoll-Sempere, F., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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. [https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995\\_AMJ\\_HPWS\\_Paper.pdf](https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf)
- Huselid, M., y 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. <https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671638>
- Ireland, D., Hitt, M., y 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., y Kuratko, D. F. (2009). 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., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Journal*, 1, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13793054>
- Ireland, R. D., y 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. D., y Webb, J. W. (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., y Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit context: Cross - level moderating effects of structural and resource attributes. *Academy of Management Journal*, 51(2), 315-334. <https://doi.org/10.2307/41679848>

- Jansen, J., Tempelaar, M., van den Bosch, F., y Volberda, H. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. <https://www.jstor.org/stable/25614693>
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., y 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.1060.0576>
- Jennings, D. F., y Lumpkin, J. R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-502. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- Jiang, K., Hu, H., Lepak, D., y Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., y Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- 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., y Drucaroff, S. (2009). *Emprendimiento corporativo en América Latina. completar título*. 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*. 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., y Zupan, N. (2009). HR practices, interpersonal relations, and intra-firm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective. *Human Resource Management, Esource Management*, 46(1), 71-94. <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/hr-practices-interpersonal-relations-and-intra-firm-knowledge-tran>
- 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. <https://doi.org/10.1080/08985620110087023>
- Ketchen, D., Ireland, D., y Snow, C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 371-385. <https://doi.org/10.1002/sej.20>
- Kimberly, J. R., y 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. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256170>
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of intra-firm innovation process. *The Journal of Business*, 40(4), 478-496. <https://www.jstor.org/stable/2351630>
- Knudsen, H., y 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., y 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., y 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., y 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., y Ireland, D. (2019). *Corporate entrepreneurship strategy: Extending our knowledge boundaries through configuration theory*. Small Business Economics.
- Kuratko, D., y 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., y 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., y 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., y Goldsby, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: Modelling perceived implementation and outcome comparisons at organiza-

- tional and individual levels. *Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 7-89. <https://doi.org/10.5367/000000004773863237>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y 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. <https://doi.org/10.1177/10717919070130040801>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y 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, y 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., y 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., Ireland, D., y 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., y 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., y 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., y Petridou, E. (2011). The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(6), 697-713. <https://doi.org/10.1080/09537325.2011.585040>
- Lavie, D., y 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., y Tushman, M. (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. <https://www.jstor.org/stable/4165172>
- Lee, S., Peris-Ortiz, M., y 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., y 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., 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., y March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95-112. <http://www.jstor.org/stable/2486499>?seq=1ycid=pdf-reference#references\_tab\_contents%0Ahttp://about.jstor.org/terms
- Liao, S., Fei, W., y 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., y 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., y 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*, 34(2), 1-18. <https://doi.org/10.1111/jpim.12337>
- Lin, Z., Yang, H., y 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>
- 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>
- Lumpkin, G., Steler, Ll., Wright, M. (2011). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(1), 285-306. <https://doi.org/10.1002/sej.122>
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://www.jstor.org/stable/258632>
- 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. <http://dx.doi.org/10.2307/2524483>
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1), 71-88. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marín, P. F. (2020). Emprendimiento corporativo: un análisis desde el emprendimiento estratégico y su efecto sobre la innovación organizacional. [Tesis para optar al título de Doctor en Ingeniería - Industria y Organizaciones]. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales..
- Matiz, F. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN*, 3(66), 455. <https://doi.org/10.21158/01208160.n66.2009.480>

- 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., y Shook, C. L. (2016). Understanding strategic entrepreneurship: A “theoretical toolbox” approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 631-663. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0419-2>
- McMahan, G., Bell, M., y Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90002-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90002-X)
- Mesmer-Magnus, J., y 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., y Volberda, H. (2014). What makes a process a capability? Heuristics, strategy and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 27-47. <http://dx.doi.org/10.1002/sej.1>
- Mihalache, O. R., Jansen, J., Van Den Bosch, F., y Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148. <https://doi.org/10.1002/sej.1168>
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Mol, M., y 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., y Ribeiro-Soriano, D. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6-13. <https://doi.org/10.1108/01437721111121198>
- Morgan, R., y 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., y Moore, C. B. (2014). Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses. *Family Business Review*, 27(1), 51-71. <https://doi.org/10.1177/0894486513504434>
- Mothe, C., Nguyen-thi, U. T., y Nguyen-van, P. (2015). Assessing complementarity in organizational innovations for technological innovation: The role of knowledge management practices. *Applied Economics*, 47, 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(2), 137-153. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140205>

- Nason, R. S., McKelvie, A., y 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>
- OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo*. (Vol. 30). <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Özdemirci, A., y 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, y 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*, 12(4), 1147-1164. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0387-6>
- Park, J., Lee, K.-H., y 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., y 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. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 95-108. <https://www.jstor.org/stable/4166208>
- 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. En *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., y 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.21463>
- 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., y Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Reed, K. K., Lubatkin, M., y 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>

- 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., y 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). <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:34265035>
- Ribeiro-Soriano, D., y Huarng, K. (2013). Innovation and entrepreneurship in knowledge industries. *Journal of Business Research*, 66(10), 1964-1969. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.019>
- Ribeiro-Soriano, D., y 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., y Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 9(3), 1-30. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Riordan, C., Vanderberg, R., y 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.
- Rowe, L. A., y Boise, W. B. (1974). Organizational innovation: Current research and evolving concepts. *Public Administration Review*, 34(3), 284-293. <https://eric.ed.gov/?id=EJ100980>
- Ryan, R., y Deci, E. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1002/hrm.20085>
- Saeb-Jarrar, N., y 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., y 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.redes.2012.05.004>
- Schmelter, R., Mauer, E., Borch, C., y 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.20366>
- Shane, S., y 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>
- 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](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4)

- Sharma, P., y Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28. <https://doi.org/10.1177/104225879902300302>
- Shaw, E., O'Loughlin, A., y 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., y 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>
- Simao, L., y 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., y 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>
- Sirén, C. A., Kohtamaki, M., y Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18-41. <https://doi.org/10.1002/sej.1126>
- Slocum, J., Lei, D., y 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., y 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., y 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., y 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., y Futrell, D. (1990). Work teams applications and effectiveness. *American Psychology*, 45(2), 120-133. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Sung-Choon, K., Snell, S., y 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., y 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., y Li, D. (2016). Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Management*, 42(1), 299-344. <https://doi.org/10.1177/0149206313486259>
- Thorgren, S., Wincent, J., y Örtqvist, D. (2009). A cause-effect study of inter-firm networking and corporate entrepreneurship: initial evidence of self-enforcing spirals. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(04), 355-373. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001363>
- Trujillo, M., y Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37-63. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503503.pdf>
- Turró, A., Urbano, D., y 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., y O'Reilly III, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Review Management*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y 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., y Zahara, S. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of SyP 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221-231. <https://doi.org/10.1002/smj.738>
- Urbano, D., Toledano, N., y 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*, 29, 116-130. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43317992007.pdf>
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., y Upadhyayula, R. S. (2019). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 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., y 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. [https://www.business-and-management.org/library/2009/4\\_2--17-34-Vlachos.pdf](https://www.business-and-management.org/library/2009/4_2--17-34-Vlachos.pdf)
- Wang, C. L., y 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., y 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., y 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., y Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wu, Y., Ma, Z., y 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, y Adonisi, M. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 43(3), a475. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v43i3.475>
- Yang, T., y 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* (5<sup>th</sup> ed.). Sage. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Yousef Noaman, A., y 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>
- Zacharatos, A., Barling, J., y 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., y 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., y 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>



## ▶ Glosario

**Compartir información:** Práctica de gestión humana que permite el acceso equitativo de la información crítica de la empresa a sus colaboradores, buscando mejorar los procesos en toma de decisiones y que cada uno de los empleados conozca su papel en el logro de los objetivos organizacionales.

**Diseño flexible de cargos:** Práctica de gestión humana orientada a la adaptación permanente de los puestos de trabajo, buscando satisfacer las necesidades, preferencias y competencias de los colaboradores, lo que implica la alineación de los objetivos individuales con los de la organización, en función de permitir un desempeño empresarial superior y mejorar la calidad laboral de los empleados.

**Emprendimiento corporativo:** Tipo de emprendimiento centrado en el desarrollo y la búsqueda de nuevas ideas y oportunidades de negocio dentro de una empresa existente, con el fin de estimular la innovación en productos, procesos y métodos de organización.

**Emprendimiento estratégico:** Dominio del emprendimiento corporativo que busca explorar y explotar ventajas competitivas de manera simultánea con el fin de dinamizar y fortalecer los procesos de innovación (radicalidad e incrementalidad) en las organizaciones. Está compuesto por la mentalidad emprendedora, la cultura y el liderazgo emprendedor, la gestión estratégica de los recursos y la aplicación de la creatividad y el desarrollo de la innovación.

**Equipos de trabajo:** Práctica de gestión humana caracterizada por ser un conjunto interdependiente de individuos que comparten responsabilidades, realizan tareas, adquieren y aplican conocimientos, desarrollan competencias y estrategias, mediante el esfuerzo colectivo para lograr los objetivos organizacionales.

**Exploración:** Competencia que utiliza acciones emprendedoras organizacionales enfocadas en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que no han sido consideradas por la estrategia empresarial actual. Puede

implicar la reorientación de las competencias y las estrategias organizacionales que permitan salir del modelo de optimización de los recursos existentes como consecuencia del descubrimiento de nuevas relaciones entre recursos, medios y fines.

**Explotación:** Competencia que utiliza las capacidades actuales de la empresa, mediante la mejora en el aprovechamiento de los recursos y las capacidades existentes para mejorar el diseño de productos, la prestación de servicios y el relacionamiento con los clientes; es decir, se mejoran las capacidades de la empresa para lograr la eficiencia como ventaja competitiva.

**Innovación:** Proceso organizacional que persigue el descubrimiento de nuevas oportunidades, el diseño y el desarrollo de productos, servicios o la implementación de nuevos modelos de negocio. Es posible categorizarla en cuatro tipos: de producto, de proceso, de mercadeo y organizacional.

**Innovación organizacional:** Tipo de innovación resultante de los esfuerzos que en materia de emprendimiento corporativo adelantan las compañías. Es un proceso sistémico en el que la gestión del conocimiento, los nuevos métodos aplicados a las prácticas del negocio, el trabajo y la forma de relacionamiento con el entorno permiten la renovación de las prácticas de gestión para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

**Modelo AMO:** Modelo habilidad, motivación y oportunidad (AMO, por sus siglas en inglés: Ability - Motivation - Opportunity). Planteado por Lepak *et al.* (2006), propone tres grupos de prácticas: las de mejora de las habilidades; las que generan, mantienen y potencian la motivación, y las orientadas a promover oportunidades de contribución. Busca que los empleados exploten al máximo sus capacidades para alcanzar los objetivos organizacionales.

**Participación de los empleados:** Práctica de gestión humana en la que se concede a los colaboradores la potestad para influenciar en la toma de decisiones de la empresa, compartir la información, apropiarse del conocimiento para el desarrollo efectivo de su trabajo y recibir incentivos por su participación en el logro de los objetivos organizacionales.

**Prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución:** Prácticas que fortalecen la relación entre el emprendimiento corporativo, desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, y la innovación organizacional, implementadas con el propósito de que los empleados exploten al máximo sus habilidades y su motivación, para así alcanzar las metas empresariales. Se destacan el diseño flexible de cargos, los equipos de trabajo, la participación de los empleados y el compartir la información.

**Reconstrucción del modelo de negocio:** Forma del emprendimiento estratégico que implica el diseño o rediseño del funcionamiento de las organizaciones para mejorar su posición competitiva.

**Redefinición del dominio:** Forma del emprendimiento estratégico que implica el despliegue de estrategias para segmentos desatendidos en el mercado, mediante la creación o identificación de oportunidades o escenarios no explorados.

**Regeneración continua:** Forma del emprendimiento estratégico centrado en la búsqueda permanente de oportunidades orientadas al desarrollo de iniciativas emprendedoras.

**Rejuvenecimiento organizacional:** Forma del emprendimiento estratégico que busca el mejoramiento de la posición competitiva de las organizaciones mediante la redefinición de los procesos internos.

**Renovación estratégica:** Forma del emprendimiento estratégico que busca la transformación de las organizaciones a través de la renovación de sus ideales constitutivos y sus estrategias.

**Riesgo corporativo:** Dominio del emprendimiento corporativo que abarca el desarrollo de nuevas empresas mediante la asociación de capital y la adición de nuevos negocios.



## ▶ Índice temático

## C

Competencia(s) de exploración 13, 35, 40-43, 50, 54-78  
 Competencia(s) de explotación 28, 33, 41, 57, 64-66

## D

Desarrollo 13-19, 22-25, 28, 30, 36-40, 45-65, 72, 75-77  
 dirección estratégica 32, 53, 55,

## E

emprendimiento corporativo 13, 15-36, 38, 40-43, 46, 48-55, 57-58, 60, 62, 64, 66-78  
 emprendimiento estratégico 13, 18, 20, 23, 25-29, 33-43, 50, 53-55, 57, 61-66, 71-75, 77-78

## G

gestión estratégica 28, 38-40, 43, 73  
 gestión humana 13, 23, 28-29, 33-34, 54-55, 62-63, 67-75, 78

## I

innovación gerencial 48-49  
 innovación organizacional 13, 16-19, 22-23, 27-29, 33-34, 43, 47-55, 57-58, 61-64, 67, 72-73, 74-78  
 intraemprendimiento 16, 20-21, 23, 32

## M

Modelo(s) de negocio 37, 43, 45, 50, 54-55, 65, 76-77

## N

nuevas ideas 17-18, 23, 28, 34-35, 45, 48  
 nuevas oportunidades 20-21, 23, 35-36, 39-43, 46, 71

## O

objetivos organizacionales 68-69, 74  
 oportunidades de contribución 13, 29, 54,-55, 67-68, 71, 72-75, 78  
 oportunidades de negocio 17, 20, 31, 33, 34, 35, 41

## P

prácticas administrativas 57, 61-63, 65-66, 74, 78  
 prácticas de gestión 13, 23, 28-29, 33-34, 47, 50, 51-55, 65, 67-78  
 prácticas de gestión humana 13, 23, 28-29, 33, 34, 54, 55, 67-75, 78

## R

recursos 13, 18-21, 23-24, 27, 31-32, 36-42, 48, 61, 66, 77-78  
 riesgo corporativo 20-21, 25-26, 34



Ciencias  
de **Gestión**

---

## Emprendimiento corporativo y su relación con la innovación organizacional ◀

Hace parte de la colección Ciencias de Gestión.  
Se diseñó y diagramó en marzo de 2024 en la Editorial.  
Universidad Nacional de Colombia.

En su composición se utilizaron caracteres  
ITC Berkeley Oldstyle Std 11/14 puntos,  
Bogotá, D. C., Colombia.

## Otros títulos de esta colección

- ▶ ***La naturaleza del conocimiento tecnológico***  
*Daian Tatiana Flórez Quintero*
- ▶ ***La magia del turismo indígena Puracé***  
*Juan Carlos Chica Mesa, Carlos Daniel  
Acosta Medina, Juan Manuel Castaño Molano*
- ▶ ***Los costos bajo NIIF y su implementación  
en las pymes***  
*Ricardo Alfredo Rojas Medina*
- ▶ ***Ejercicios de programación orientada a  
objetos con Java y UML***  
*Leonardo Bermón Angarita*

En las organizaciones modernas, el emprendimiento corporativo, abordado desde la perspectiva del emprendimiento estratégico, surge como fuente de renovación de la ventaja competitiva, mediante la transformación de los procesos de gestión que permiten introducir innovaciones organizacionales, al desplegar, a través de una estrategia de balance, las competencias de exploración y explotación.

En este libro se expone la relación existente entre el emprendimiento corporativo y la innovación organizacional, y se analizan las prácticas de gestión humana orientadas hacia la generación de oportunidades de contribución y el papel que juegan las competencias de explotación y de exploración en la transformación de las organizaciones que buscan ventajas competitivas sostenibles y sustentables en el actual ambiente de negocios turbulento.

La transformación de la comprensión del ser humano en el interior de las instituciones que adelantan este tipo de prácticas es fundamental a la hora de abordar esta tipología del emprendimiento, ya que implica la resignificación de los colaboradores de las firmas, transformándolos de simples recursos fácilmente desechables hasta convertirlos en el eje central de los procesos de emprendimiento que se gestan.