

XXX CONGRESO DE ACEDE
XXX ACEDE CONFERENCE
JUNIO 2021, CARTAGENA

**FACTORES DETERMINANTES DEL EMPRENDIMIENTO
CORPORATIVO: COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR DE
LOS EMPLEADOS, CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y
RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS**

Doctoranda Georgiana Alexandra Badoiu
Universitat Jaume I
alexandra.badoiu@uji.es

Directora Mercedes Segarra Ciprés
Universitat Jaume I
msegarra@uji.es

Directora Ana Belén Escrig Tena
Universitat Jaume I
escrigt@uji.es

RESUMEN

El emprendimiento corporativo (EC) ha recibido un creciente interés por parte de los investigadores durante los últimos 60 años, y se considera crucial para el crecimiento y el desempeño organizacional. Sin embargo, los factores determinantes del emprendimiento corporativo, las variables moderadoras involucradas y sus efectos sobre otras variables no financieras como la retención de los empleados en el trabajo, deben estudiarse con mayor profundidad. Por lo tanto, el objetivo de esta tesis es, en el primer lugar, revisar los dos conceptos centrales de esta investigación: el emprendimiento corporativo, como una variable a nivel organizacional, y el concepto de comportamiento emprendedor de los empleados (CEE), como una variable a nivel individual. Segundo, pretendemos analizar los antecedentes (la intención y el compromiso organizacional) y consecuencias del CEE en cuanto al nivel de bienestar de los empleados, así como el CEE como antecedente del EC, es decir la creación

de nuevos productos, servicios y/o empresas, la innovación y la renovación estratégica. Tercero, consideramos el contexto organizacional como una variable moderadora en la relación entre el CEE y el EC. Por último, investigamos el papel que las relaciones con los stakeholders pueden tener en el EC y también, la influencia del EC sobre el desempeño organizacional y la retención de los empleados en el trabajo. Para probar las relaciones entre todas estas variables, se sugiere una investigación cuantitativa. La investigación proporcionará nuevos conocimientos sobre el EC y el CEE así como recomendaciones futuras e implicaciones prácticas para las organizaciones.

Palabras clave:

Emprendimiento corporativo, comportamiento emprendedor de los empleados, retención de los empleados, desempeño organizacional, intenciones.

FACTORES DETERMINANTES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR DE LOS EMPLEADOS, CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, el estudio del emprendimiento corporativo (EC) ha evolucionado como un subcampo en la investigación sobre emprendimiento (Sharma y Chrisman, 1999; Kuratko, 2017), el cual explora el fenómeno del emprendimiento dentro de las organizaciones. El EC se ha convertido en un elemento fundamental para la revitalización y renovación de las organizaciones (Guth y Ginsberg, 1990), así como para mejorar su desempeño financiero (Zahra y Covin, 1995; Antoncic e Hisrich, 2001; Gerasymenko et al. 2015). En un intento por comprender qué impulsa el EC, la investigación pasada y actual ha identificado una serie de mecanismos internos y externos. Sin embargo, los factores determinantes del EC, las variables moderadoras involucradas y sus efectos sobre otros

resultados no financieros deben estudiarse con mayor profundidad (Dess et al., 2003; Rigtering y Weitzel, 2013).

En particular, en los últimos años, la atención de los investigadores se ha dirigido hacia las actividades emprendedoras que los empleados realizan (un modelo de abajo hacia arriba) y cómo desarrollar el comportamiento emprendedor de los empleados (CEE), entendido como la medida en que los empleados desarrollan tareas de manera proactiva, asumiendo riesgos y explotando oportunidades para innovar (De Jong et al., 2015; Badoiu et al., 2020). Los empleados con un comportamiento emprendedor provocan cambios en las organizaciones y se consideran impulsores clave de la innovación (Grant y Ashford, 2008). Sin embargo, en comparación con la investigación sobre los factores que impulsan el EC, la investigación que examina el comportamiento emprendedor de los empleados sigue siendo escasa, así como los trabajos que analizan por qué algunas personas se involucran en actividades emprendedoras mientras que otras no, a pesar de estar expuestas al mismo contexto organizacional (Stull, 2005). Es posible que estos factores organizativos no expliquen por completo la decisión de los empleados de comportarse de manera emprendedora y, por lo tanto, las actitudes y características de los empleados también deben tenerse en cuenta para entender el CEE. Recientemente, Neessen et al. (2019) proponen un modelo teórico que explica el CEE en el seno de las organizaciones, pero no encontramos evidencias que analicen y prueben explícitamente el proceso de cómo el CEE conduce al EC y al bienestar del empleado. Además, dado que en el ámbito de la gestión de recursos humanos, algunos autores (e.g. Guest, 2017) sugieren más investigación sobre las variables relacionadas con el bienestar de los empleados, las posibles consecuencias del CEE en el bienestar de los empleados (la satisfacción en el trabajo y la ansiedad) es un área de elevado interés. Debido a la naturaleza dispersa de la literatura, existe la necesidad de definir un marco integrador que brinde una

perspectiva general sobre los antecedentes y consecuencias del CEE y sobre cómo desde este ámbito es posible facilitar el EC.

Las relaciones con los grupos de interés o stakeholders son de importancia crítica tanto para las empresas como para las nuevas iniciativas emprendedoras dentro de las organizaciones existentes. Sin embargo, hay muy poca investigación que analice la intersección de la teoría del emprendimiento y los stakeholders, y la agenda de investigación de Bosse et al. (2018) sugiere realizar este tipo de análisis.

Esta tesis tiene como objetivo abordar las brechas anteriores y avanzar en la discusión e investigación sobre EC y CEE al proponer un modelo teórico que estudie los antecedentes del CEE (las intenciones y el compromiso organizacional) y sus consecuencias para el bienestar de los empleados (satisfacción laboral y ansiedad), así como el impacto de abajo hacia arriba en el EC. Para este propósito, primero, revisamos los dos conceptos centrales de nuestra investigación: EC, como una variable a nivel organizacional, y el concepto de CEE, como una variable a nivel individual. En segundo lugar, analizamos CEE como uno de los antecedentes clave de CE (la creación de nuevos productos, servicios y/o empresas, innovación y renovación estratégica) y analizamos profundamente cómo se forman estos comportamientos emprendedores de los empleados y también sus resultados. En tercer lugar, consideramos el contexto organizacional (apoyo de la dirección, autonomía en el trabajo, recompensas, disponibilidad de tiempo, límites organizacionales) como una variable moderadora en la relación entre el CEE y el EC. Cuarto, nos centramos en cómo las relaciones con los stakeholders (empleados, clientes, proveedores y socios) pueden afectar tanto al EC como al CEE. Finalmente, con respecto a los resultados de EC, no solo prestamos atención a los resultados financieros (desempeño organizacional), sino también a la retención de los empleados en la empresa.

En esta investigación, llevamos a cabo una revisión de la literatura para desarrollar un modelo teórico y proporcionar una comprensión más profunda y nuevas ideas sobre EC y CEE. Además, un análisis empírico adicional de este modelo permitirá proporcionar recomendaciones futuras e implicaciones prácticas útiles para las empresas.

2. MARCO TEÓRICO PROPUESTO

2.1. El emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo ha sido cada vez más reconocido como un elemento importante para el desarrollo organizacional. A principios de la década de 1980, los investigadores destacaron la importancia del espíritu emprendedor dentro de las organizaciones existentes y su papel en la renovación organizacional, la innovación y la creación de nuevos negocios (Antoncic e Hisrich, 2001; Pinchot, 1985). Así, se convirtió en un tema de interés debido al impacto que puede tener sobre la revitalización y el rendimiento de la empresa (Kuratko et al. 1990).

El fenómeno del emprendimiento desarrollado dentro de las empresas ha recibido varios nombres a lo largo de los años, como emprendimiento corporativo (Burgelman, 1983; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1996), emprendimiento interno (Pinchot, 1985; Antoncic y Hisrich, 2001), venturing corporativo (Ellis y Taylor, 1987; Miles y Covin, 2002), emprendimiento corporativo interno (Jones y Butler, 1992) y emprendimiento a nivel de empresa (Zahra et al., 1999). La confusión terminológica y conceptual inicial era lógica, ya que abordaba un nuevo fenómeno que fue nombrado de muchas maneras diferentes. Por lo tanto, observamos cómo, por un lado, se hace referencia a diferentes conceptos con el mismo nombre y, por otro, diferentes nombres expresan el mismo fenómeno. En este sentido, Sharma y Chrisman (1999) propusieron una conciliación de los problemas de definición en el campo del EC para resolver esta confusión inicial. Además, trabajos posteriores también han tratado de aclarar el concepto de EC (Maes, 2003; Corbett et al., 2013; Sakhdari, 2016; Kuratko, 2017). De forma

emprendimiento corporativo. Otros modelos teóricos como Zahra et al. (2009) o Morris et al. (2011) siguen enfoques similares al agrupar los factores condicionantes del EC añadiendo el nivel individual a los dos niveles de análisis mencionados arriba.

2.2. El comportamiento emprendedor de los empleados

El comportamiento emprendedor de los empleados engloba un conjunto de actividades y prácticas mediante el cual los empleados generan y utilizan de manera autónoma combinaciones innovadoras de recursos para identificar y buscar oportunidades (Mair, 2002). Recientemente, Gawke et al. (2017) definió este concepto como el comportamiento anticipatorio de un empleado que se dedica a crear nuevos negocios para la organización y mejorar la capacidad de esta para reaccionar a los cambios internos y del mercado. Algunos autores (e.g. De Jong et al., 2015) se refieren a este tipo de comportamiento como comportamiento intraemprendedor. El intraemprendedor es aquel empleado que combina ideas y utiliza los recursos existentes en la organización para promover nuevos proyectos innovadores (Pinchot, 1985). Por lo tanto, el comportamiento intraemprendedor (CEE) se define por tres aspectos (Rauch et al., 2009; Rigtering y Weitzel, 2013): proactividad, innovación y asunción de riesgos. Los empleados que tienen comportamientos emprendedores provocan cambios, y las organizaciones consideran a los empleados proactivos como impulsores de la innovación (Grant y Ashford, 2008). Autores como Rauch et al. (2009) muestran cómo el CEE mejora los resultados de las empresas, especialmente aquellas que operan en entornos dinámicos y turbulentos (Kraus et al., 2012). En este sentido, Hornsby et al. (1992) destacan la relevancia de las empresas que reconocen estos comportamientos entre sus empleados y los relacionan con las necesidades empresariales particulares de la organización. Moriano et al. (2009) sugieren que los comportamientos emprendedores de los empleados permiten que la organización se renueve desde dentro. Por lo tanto, cuando los empleados son emprendedores, esto lleva a la consecución de resultados

emprendedores a nivel organizacional, como la creación de nuevos productos o renovación estratégica (Neessen et al., 2019). En esta línea, Mustafa et al. (2018) sugieren que el comportamiento emprendedor individual de los empleados representa uno de los antecedentes principales del EC. Sin embargo, la relación entre el CEE y el EC necesita una mayor atención, por ello se plantea la siguiente proposición:

Proposición 1. Existe una relación positiva entre el comportamiento emprendedor de los empleados y el emprendimiento corporativo.

2.3. Antecedentes individuales del comportamiento emprendedor de los empleados

En comparación con la investigación sobre los factores que impulsan el EC, la investigación que examina los comportamientos de los empleados es escasa (Lau et al., 2012). Algunos de los antecedentes del CEE estudiados recientemente se refieren a la identificación organizacional (Moriano et al., 2011), las características del trabajo (De Jong et al., 2011), el contexto laboral (Rigtering y Weitzel, 2013), el liderazgo auténtico (Valsania et al., 2014), el liderazgo transformacional (Moriano et al., 2014) o a las características de los empleados y el papel de los managers (Razavi y Aziz, 2017).

Adoptar un comportamiento emprendedor es una decisión personal (Kuratko et al., 2005). Por lo tanto, además de variables contextuales, los empleados emprendedores están influenciados por una variedad de factores personales. La investigación sobre la relación entre los comportamientos, las actitudes y las características del EBE es escasa (Neessen et al. 2019). Dado que el comportamiento emprendedor es intencional, muchos investigadores concluyen que puede predecirse por la intención de emprender (Krueger y Carsrud, 1993). Además de la intención, es importante comprender los factores motivacionales personales que impulsan a los empleados a emprender (Carrier et al., 1996) y también analizar cómo influye el compromiso organizacional en el desarrollo del CEE.

Las intenciones

De acuerdo con la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991; Ajzen 2001), el comportamiento humano se guía por tres tipos de consideraciones: creencias sobre las consecuencias posibles u otros atributos del comportamiento (creencias conductuales), creencias sobre las expectativas normativas de otras personas (creencias normativas), y creencias sobre la presencia de factores que pueden aumentar o dificultar el desempeño del comportamiento (creencias de control). Las creencias conductuales pueden producir una actitud favorable o desfavorable hacia el comportamiento; las creencias normativas resultan en presión social percibida o norma subjetiva; y las creencias de control dan lugar al control conductual percibido, la facilidad o dificultad percibida de realizar el comportamiento. Así, la intención es la actitud formada hacia el comportamiento, la norma subjetiva y la percepción del control conductual. Según esta teoría, se supone que la intención es el antecedente del comportamiento. En la misma línea, Solesvik (2013) señaló que las intenciones son fuertes motivadores de comportamientos posteriores. Según Botha y Nyanyom (2011), la intención incluye identificar el conocimiento, las creencias y las actitudes de una persona como potencialmente emprendedor o intraemprendedor, la capacidad de ser innovador y tener éxito en las innovaciones. Para una comprensión más profunda de los comportamientos intraemprendedores es necesario investigar cómo las intenciones influyen en el comportamiento intraemprendedor de los empleados. Teniendo en cuenta tales premisas, se propone la siguiente proposición:

Proposición 2. Existe una relación positiva entre las intenciones de los empleados y el comportamiento emprendedor de los empleados .

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se define como el apego psicológico de los trabajadores a su organización (Mathieu y Zajac, 1990), es decir, se refiere a la creencia de un empleado en la visión y el valor de la organización, y por qué le gustaría permanecer fiel a la organización (Hackett et al., 2001). Por lo tanto, supone una mentalidad, es decir, un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización (Meyer y Allen, 1991, p. 62). El compromiso organizacional está compuesto por tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad (Crow et al., 2012; Syed et al., 2015). El compromiso afectivo engloba el vínculo emocional del empleado con su organización, el compromiso normativo es el compromiso basado en el sentido de obligación hacia la organización y el compromiso de continuidad se refiere al coste y beneficio vinculados con permanecer en la organización. Liu et al. (2011) sugieren que los empleados comprometidos con la organización pueden aumentar los resultados innovadores. Los empleados con un elevado compromiso organizacional (especialmente compromiso afectivo) son más propensos a compartir conocimientos y aportar ideas innovadoras (Thompson y Heron, 2006) y, por lo tanto, desarrollar comportamientos emprendedores. Más concretamente, Farruck et al. (2017) concluyen que el compromiso afectivo y normativo tiene una relación positiva con el EBE, mientras que el compromiso de continuidad tiene una relación negativa con el EBE. En vista de tales argumentaciones sobre el compromiso organizacional, se considera que:

Proposición 3a. Existe una relación positiva entre el compromiso afectivo y el comportamiento emprendedor de los empleados.

Proposición 3b. Existe una relación positiva entre el compromiso normativo y el comportamiento emprendedor de los empleados.

Proposición 3c. Existe una relación negativa entre el compromiso de continuidad y el comportamiento emprendedor de los empleados.

2.4. El comportamiento emprendedor de los empleados y el bienestar

La mayor parte de los estudios realizados sobre las consecuencias del CEE analizan variables relacionadas con el impacto positivo que supone para el rendimiento general de la empresa (Bierwerth et al., 2015). El efecto del CEE sobre los propios empleados ha recibido poca atención y es necesario investigar sus consecuencias a nivel individual (Gawke et al., 2017). Este enfoque amplía los trabajos existentes que estudian el impacto del EBE sobre los resultados financieros de la empresa, incorporando el bienestar de los empleados y, añadiendo de esta manera el componente psicológico.

Para investigar cómo el CEE influye en el bienestar de los empleados, inspirados en el trabajo de Gawke et al. (2018), nos basamos en el modelo Demandas y Recursos Laborales (DRL), (Bakker y Demerouti, 2014, 2017). Según este modelo, el bienestar y el rendimiento en el trabajo se explica por dos vías independientes, el proceso motivacional y el proceso de deterioro de la salud. Por una parte, el proceso de motivación se refiere a los recursos laborales que alientan a los empleados a cumplir sus objetivos laborales (Boyd et al., 2011). Estos recursos pueden ser el apoyo de los compañeros, la retroalimentación sobre el rendimiento o el coaching que conducen a una mayor satisfacción laboral y, en consecuencia, a mayor rendimiento (Bakker, 2011). Por otra parte, el proceso de deterioro de la salud comienza con demandas de trabajo altas, que pueden agotar la energía de los empleados y provocar fatiga y problemas de salud, como la ansiedad. Sin embargo, actualmente existe poca investigación que utiliza en modelo DRL para explicar cómo los comportamientos en el trabajo pueden afectar el bienestar en el trabajo.

El presente estudio se centra el análisis de la satisfacción laboral y la ansiedad como criterios del proceso de motivación y del proceso de deterioro de la salud respectivamente. Estos los

indicadores de desempeño son particularmente relevantes para explicar el nivel de bienestar a nivel individual.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una variable estudiada en la investigación sobre el comportamiento organizacional (Martin y Roodt, 2008).

La satisfacción laboral se refiere al estado emocional placentero y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales de la persona (Locke, 1969), y esto sugiere que formamos actitudes hacia nuestros trabajos tomando en cuenta nuestros sentimientos, nuestras creencias y nuestros comportamientos (Kumari y Pandey, 2011).

La satisfacción laboral es una variable ampliamente analizada en la literatura (Kumari y Pandey, 2011). Los empleados emprendedores están motivados por el interés, el disfrute y la sensación de logro de su trabajo (Smith et al., 2016), lo cual puede aumentar su satisfacción con el trabajo. Además, Rutherford y Holt (2007) concluyeron que la satisfacción laboral es una variable mediadora entre el emprendimiento dentro de la empresa y el desempeño organizacional.

La ansiedad

Incluimos la ansiedad en nuestro modelo como un indicador negativo del bienestar de los empleados. Considerando el modelo DRL sobre el deterioro de la salud (Bakker y Demerouti, 2014, 2017) el CEE puede estar relacionado con más ansiedad en el trabajo, debido a los comportamientos emprendedores de los empleados requieren energía, tiempo y recursos adicionales (Gawke et al., 2018). Por ejemplo, los empleados emprendedores llegan temprano al trabajo o se quedan más tiempo que sus compañeros para cumplir con los requisitos del

trabajo y los desafíos adicionales que supone emprender (Birkinshaw, 1997; Gawke et al., 2018). Por la tanto, los empleados pueden experimentar una mayor sensación de presión de tiempo, ansiedad y preocupación en el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004; Gawke et al., 2018). Tras lo anteriormente expuesto, se considera que:

Proposición 4a: Existe una relación positiva entre el comportamiento emprendedor de los empleados y la satisfacción laboral.

Proposición 4b: Existe una relación negativa entre el comportamiento emprendedor de los empleados y la ansiedad.

2.5. El contexto organizacional

El CEE no es una característica estable del individuo, sino que incluye un componente situacional, determinado por las variables organizacionales y el puesto de trabajo (Rigtering y Weitzel, 2013; Moriano et al., 2014). Hornsby et al. (2002) presentan el Instrumento de Evaluación del Emprendimiento Corporativo (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument; CEAI), diseñado para ayudar a los gerentes y líderes a evaluar y gestionar el entorno de trabajo interno de una organización de forma que respalde al emprendedor, que a su vez se convierte en la base para implementar con éxito una estrategia de innovación corporativa (Kurkato et al., 2014). Kuratko et al. (2014) definieron formalmente cada uno de estos factores, los cuales se describen a continuación:

(1) El apoyo de la dirección: se refiere a la medida en que los altos directivos apoyan, facilitan y promueven el CEE, incluido el apoyo a ideas innovadoras y el suministro de los recursos que los empleados necesitan para emprender. En el caso de las pequeñas empresas, algunos autores (e.g. Hughes y Mustafa, 2017) destacan que los gerentes prestarán atención a mecanismos más informales como el fomento de las interacciones entre los empleados.

(2) *La autonomía en el trabajo*: implica la medida en que la organización tolera el fracaso, y delega autoridad y responsabilidad a los niveles directivos inferiores y a los trabajadores. En este sentido, Hornsby et al. (2002) afirman que los proyectos emprendedores tienen éxito cuando los empleados tienen libertad, gozan de cierto nivel de responsabilidad y el fracaso no se penaliza en exceso.

(3) *Las recompensas*: recoge la medida en que se utilizan sistemas que incentivan el enfrentarse a nuevos retos y la obtención de resultados ligados al comportamiento emprendedor. Las recompensas por el comportamiento emprendedor incita a los empleados a desarrollar un comportamiento innovador (Monsen et al., 2010).

(4) *La disponibilidad de tiempo*: se refiere a que el trabajo se ha estructurado de modo que los empleados pueden disponer de tiempo para buscar innovaciones. Hornsby et al. (2002) señalan que las personas necesitan tiempo para fomentar ideas innovadoras. Así, la carga de trabajo de los empleados debe ser razonable para permitir suficiente tiempo para trabajar en la resolución de problemas a largo plazo (Sebora et al., 2010).

(5) *Los límites organizacionales*: recoge, por una parte, hasta qué punto existen límites organizacionales flexibles, dado que estos límites permiten el flujo de información entre el entorno externo y la organización, y también internamente. La flexibilidad ayuda a promover la actividad intraemprendedora en la medida que mejora el flujo de información internamente, entre los departamentos dentro de la organización, y externamente, entre el entorno y la organización (Miller et al., 2007). Por otra parte, los resultados innovadores surgen de manera más predecible cuando la innovación se trata como un proceso estructurado y determinado. Por tanto, los límites organizacionales pueden garantizar el uso productivo de los recursos que permiten la innovación, combinando la flexibilidad en la utilización de los

flujos de información con el desarrollo de procesos que reduzcan la incertidumbre en la realización de las tareas.

A partir de estos factores, el instrumento CEAI mide el grado en que los individuos dentro de una empresa perciben estos cinco elementos críticos para un ambiente interno propicio para la actividad emprendedora individual (Kuratko et al., 2014).

La perspectiva interaccionista (Woodman et al., 1993; Oldham y Cummings, 1996) apunta que la base para comprender la influencia de los comportamientos de los empleados en la organización es la interacción entre los factores personales de los empleados y el contexto organizacional. En este sentido, el modelo interactivo de EC (Hornsby et al., 1993) se basa en la combinación de factores individuales y contextuales de las empresas como antecedentes de la actividad emprendedora de las empresas. Algunos investigadores (por ejemplo, Arz, 2017) se centraron en estudiar las condiciones que motivan a las personas a comportarse de manera emprendedora dado un contexto organizacional particular. Con respecto a esas condiciones, algunos autores (por ejemplo, Dess et al., 2003; Rigtering y Weitzel, 2013) destacan la necesidad de estudiar los factores organizacionales que facilitan el EC. Neessen et al. (2019) sugieren que la organización puede proporcionar recursos y conocimiento y, por lo tanto, ayudar al intraemprendedor dándole reconocimiento y el permiso para actuar de manera emprendedora, pero la organización también puede inhibir las acciones emprendedoras, lo que hace que sea más difícil actuar para el empleado emprendedor. Es decir, el contexto organizacional puede ser un inhibidor o un facilitador del comportamiento emprendedor de los empleados. Ireland et al. (2009) afirman que una organización tiene que contar con los elementos necesarios que fomentan y apoyan el comportamiento emprendedor, reconociendo y explotando las oportunidades emprendimiento ya que sin este apoyo, las actividades emprendedoras no sucederán independientemente de la intensidad emprendedora de los

empleados. Por lo tanto, el contexto organizacional puede moderar la relación entre el CEE y el EC. Además, hay una falta de investigación multinivel que aborde los factores a nivel organizacional que influyen en el comportamiento emprendedor de los empleados (Neessen et al., 2019). Tras lo anteriormente expuesto, se considera que:

Proposición 5. El contexto organizacional crea un entorno que modera la relación entre el comportamiento emprendedor de los empleados y el nivel de emprendimiento corporativo.

2.6. Las relaciones con los stakeholders

Edward Freeman introdujo por primera vez el concepto de stakeholders en el año 1984 definiéndolo como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Los stakeholders incluyen a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación” (Freeman, 1984: 46). Mitchell et al. (1997) sugieren que los stakeholders tienen que poseer uno o más de los tres siguientes atributos: poder de influencia, legitimidad en relación con la organización y urgencia para satisfacer sus demandas.

La teoría de los stakeholders o grupos de interés, sugiere que la naturaleza de los stakeholders de una organización, sus valores, su influencia relativa en las decisiones y la naturaleza de la situación son información relevante para predecir el comportamiento y los resultados organizacionales (Frooman, 1999; Barnett 2007).

La investigación en este campo ha señalado que una perspectiva más orientada a las personas y centrada en todos los grupos de interés, puede ser una fuente de oportunidades en el ámbito del emprendimiento (Mitchell y Cohen, 2006; Vandekerckhove y Dentchev, 2005) dado que mantener relaciones con múltiples stakeholders permite a la organización estar expuesta a sus necesidades y promover comportamientos proactivos y emprendedores. El emprendimiento

implica esfuerzos de cooperación en los que se reúnen varios stakeholders y recursos para desarrollar un producto o servicio (Shane y Venkataraman, 2000; Venkataraman, 2002). En este sentido, han surgido estudios en emprendimiento sobre temas tales como incubadoras de negocios (Agnete et al., 2011) y el engagement de los grupos de interés.

Las organizaciones orientadas a satisfacer los intereses de los stakeholders prestarán atención a un amplio grupo de interesados (empleados, clientes, comunidades en las que operan, proveedores y socios) y, precisamente, gran parte del trabajo en el ámbito del emprendimiento se centra directamente en los clientes y socios (Bosse et al., 2018).

Clarkson (1995) clasifica los stakeholders en dos grupos: los primarios y los secundarios. Los primarios, que son aquellos sin los cuales la organización no puede sobrevivir, donde se encuentran los accionistas e inversionistas, empleados, clientes y proveedores, los gobiernos, las comunidades y los mercados. Los stakeholders secundarios no tienen un impacto tan importante como los grupos primarios, pero pueden oponerse a las políticas que una organización adopta para cumplir con sus responsabilidades, o para satisfacer las necesidades y expectativas de lo que genera situaciones que la organización debe resolver, pero que le permiten funcionar y sobrevivir (Clarkson, 1995).

Aunque la gestión de los stakeholders es de importancia crítica tanto para las empresas de nueva creación como para las nuevas iniciativas empresariales dentro de las empresas existentes, existe muy poca investigación en la intersección de la teoría del emprendimiento y los stakeholders. La agenda de investigación de Bosse et al. (2018) sugiere la realización de este tipo de investigaciones. Kuratko et al. (2007) propone que sería interesante pensar en los stakeholders en los primeros días de vida de la empresa, si se desea implementar con éxito iniciativas emprendedoras. Según Tipuric et al. (2013), la participación de los stakeholders en los procesos de toma de decisiones y una cultura pro-stakeholders se asocian con altos

niveles de EC. Además, estos autores destacan que los stakeholders deberían de ser usados como fuente de emprendimiento dada su contribución al EC. Por ello, consideramos la siguiente proposición:

Proposición 6. Existe una relación positiva entre las relaciones con los stakeholders y el emprendimiento corporativo.

Los empleados se relacionan con frecuencia con otros grupos de interés o grupos externos a la organización, que pueden ser una fuente relevante de información, inspiración o recursos de innovación (De Jong y de Hartog, 2010).

La literatura sugiere que permitir a los empleados obtener conocimiento externo de diversos stakeholders ayuda a interiorizar este conocimiento en toda la organización (Whelan et al., 2010). Las empresas obtienen conocimiento externo de una variedad de stakeholders (como proveedores, clientes) (Chesbrough y Bogers, 2014) que puede ser relevante a la hora de desarrollar comportamientos emprendedores por parte de los empleados. De lo anterior se desprende:

Proposición 7. Existe una relación positiva entre las relaciones con los stakeholders y el comportamiento emprendedor de los empleados.

2.7. La relación entre el emprendimiento corporativo y el desempeño organizacional

La relación entre EC y el desempeño organizacional ha sido un importante campo de investigación. Los estudios empíricos apoyan los vínculos entre el emprendimiento corporativo y el desempeño organizacional (Covin y Slevin, 1991; Zahra y Garvis, 2000). Zahra y Covin (1995) declararon que EC está positivamente asociado con el desempeño financiero de una empresa medido tanto por los indicadores de rentabilidad como de crecimiento. Un meta-análisis (Bierwerth et al., 2015) también confirma que EC tiene influencias positivas en el desempeño de la empresa, y autores como García et al. (2018)

destacan cómo EC ayuda a las organizaciones a identificar oportunidades en el mercado para obtener ventajas competitivas, lo que a su vez aumenta el rendimiento de la organización. Según Antoncic e Hisrich (2001: 504) "se espera que las organizaciones que participan en actividades intraempresariales logren niveles más altos de crecimiento y rentabilidad que las organizaciones que no lo hacen". Además, Gerasymenko et al. (2015) señalan que EC puede renovar las capacidades de una empresa y aumentar su capacidad para adquirir y utilizar nuevas competencias que mejoren el rendimiento. Los comportamientos emprendedores de los empleados generan iniciativas emprendedoras que también pueden aumentar el desempeño de las organizaciones (Maritz 2010). En la misma línea, Martín et al., (2014) consideran que el EC puede conducir a un mejor desempeño de la empresa. En vista de tales argumentaciones sobre el desempeño organizacional, se considera que:

Proposición 8. Existe una relación positiva entre el emprendimiento corporativo y el desempeño de la empresa.

2.8. La relación entre el emprendimiento corporativo y la retención de los empleados

La retención de empleados se considera un elemento fundamental en la investigación de gestión de recursos humanos (Steel, 2002), por lo que su análisis es de gran importancia tanto para los investigadores como para las empresas. Varios autores (Haar y White, 2013; Steel et al., 2002) señalaron la importancia de retener al personal valioso en todo momento, incluso en las épocas de recesión económica, y esto puede ser especialmente cierto para las empresas emprendedoras (Kemelgor y Meek, 2008).

Lumpkin y Dess (1996, 2005) sugieren que es necesario explorar la influencia del emprendimiento corporativo en los resultados no financieros, ya que estos pueden ser tan importantes como los resultados financieros. En esta línea, estudios como Clampitt et al.

(2000) destacan que algunas medidas no financieras, como la retención de empleados, pueden ser necesarias para conseguir resultados positivos para las empresas. Además, al analizar la variable retención de empleados, mejoramos nuestra comprensión sobre las culturas emprendedoras y destacamos otro beneficio potencial para las empresas involucradas en el EC (Haar y White, 2013). Precisamente, el estudio de Haar y White (2013) concluyó la influencia del emprendimiento corporativo en la retención de los empleados. A la luz de esto, se propone el siguiente supuesto:

Proposición 9. Existe una relación positiva entre el emprendimiento corporativo y la retención de los empleados en la empresa.

3. METODOLOGÍA

Para analizar el modelo propuesto se propone la realización de un trabajo de campo cuantitativo sobre una muestra de empresas.

3.1. Medidas

Los instrumentos de medición de las variables incluidas en el modelo teórico se han propuesto a partir de escalas previamente utilizadas en la literatura, tal como se explica seguidamente.

- **Variables independientes:** La gestión de los stakeholders se medirá a partir de la escala de Stakeholders Organization Posture Scale (SOPS) de Kuratko et al. (2007) El compromiso organizacional se medirá a través del modelo de tres componentes, adoptado de Meyer y Allen (1991). Este modelo mide las tres formas de compromiso: afectivo, normativo y de continuidad. Las intenciones se medirán mediante escalas desarrolladas por varios autores: Krueger et al. (2000); Ajzen (2002).

- **Variables dependientes:** El nivel de emprendimiento corporativo se medirá a partir de la escala de Zahra (1996), que incluye resultados de innovación, de nuevos negocios y renovación estratégica. La retención de los empleados en el trabajo se evalúa siguiendo el trabajo de Haar y White (2013) analizando un único elemento como el utilizado por Huselid (1995), donde se pidió a los directivos que estimaran la tasa de rotación de su empresa en el último año (como porcentaje). El comportamiento emprendedor de los empleados se medirá utilizando la escala desarrollada por Stull (2005) y validada en estudios previos realizados en España (Moriano et al. 2009; 2011), compuesto por 15 ítems y tres dimensiones: asunción de riesgos, innovación y proactividad. Para medir la satisfacción laboral se utilizará la escala del Cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1998), mientras que para medir la ansiedad de los empleados se empleará la escala de Caplan et al. (1975) para calificar sus emociones (ansioso, enojado y agotado por el trabajo). La escala del desempeño organizacional se creará a partir de la literatura existente (Aktan y Bulut, 2008) y elegidos entre los criterios financieros más utilizados, que son:
 - Crecimiento de la cuota de mercado = $\text{Ventas de la compañía} / \text{ventas totales de la industria}$
 - Retorno de los activos = $\text{Ingreso neto} / \text{activo total}$
 - Retorno de ventas = $\text{Ingresos netos antes de intereses e impuestos} / \text{ventas}$
 - Rentabilidad (PF) = $\text{Ingresos netos} / \text{ventas o ingresos netos} / \text{patrimonio total}$
- **Variable moderadora :** Los factores organizativos serán evaluados utilizando el instrumento CEAI desarrollado originalmente por Kuratko et al. (1990) y refinado por Hornsby et al. (2002). El CEAI se ha utilizado ampliamente y es reconocido como una escala válida y fiable (Kuratko et al., 2014). Se trata de una escala Likert de cinco

puntos para evaluar: el apoyo por parte de la alta dirección, la libertad en el trabajo, las recompensas, el tiempo disponible y la incertidumbre en las tareas.

3.2. Colección de datos

Para el estudio se pretende analizar empresas de diversos sectores. La selección de las empresas se realizará a partir de bases de datos y publicaciones a las que se tenga acceso. Las unidades de análisis van a estar constituidas por la organización, los empleados y los stakeholders. Los cuestionarios serán administrados principalmente a través de correo electrónico o de una aplicación telématica, sin embargo, también se podrán distribuir personalmente en los casos de empleados a los que sea más difícil acceder.

Los datos obtenidos de las encuestas serán recogidos en una base de datos, cuya explotación estadística se llevará a cabo con los paquetes estadísticos SPSS 11.0 y EQS 6.1. Para analizar los datos y contrastar las hipótesis se propone la utilización de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales, ya que posibilita trabajar con constructos, es decir, variables latentes que se infieren de indicadores, y también permite analizar la existencia de relaciones causales simultáneas entre los elementos del modelo que se analizan a diferentes niveles (estudios multinivel).

4. RESULTADOS ESPERADOS E IMPLICACIONES

En esta investigación esperamos encontrar evidencias de que el CEE tiene una influencia positiva en el EC y consecuentemente en el desempeño organizacional y la retención de los empleados en las organizaciones. Al mismo tiempo, proponemos que el contexto organizacional tendrán un efecto moderador en la relación entre el comportamiento emprendedor y el emprendimiento corporativo, con referencia a la creación de nuevos

productos, servicios, empresas, innovaciones o renovación estratégica. Además, esperamos encontrar una relación positiva entre la gestión de los stakeholders (clientes, accionistas, proveedores) y el nivel de EC de las empresas y también sobre el CEE. Pretendemos confirmar la teoría del comportamiento planificado (Ajzen 1991) y destacar la influencia de las intenciones y el compromiso organizacional, como antecedentes relevantes del CEE. Finalmente, analizaremos como el CEE influye sobre el bienestar de los empleados. Las hipótesis (correspondientes a las proposiciones anteriores) se muestran el siguiente modelo (Figura 1):

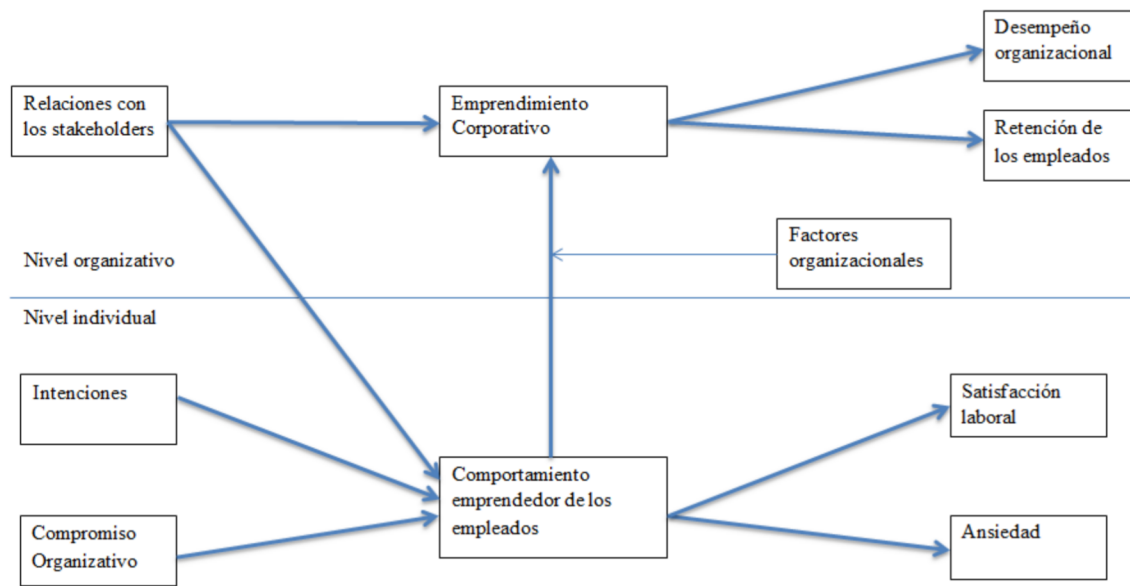


Figura 1. Modelo teórico

5. REFERENCES

- Agnete Alsos, G., Hytti, U., Ljunggren, E. 2011. "Stakeholder theory approach to technology incubators". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(6), 607- 625.
- Aktan, B., Bulut, C. 2008. "Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12(8), 1530-2275.
- Amabile, M. T. 1995. "Attributions of Creativity: What are the Consequences?". *Creativity Research Journal*, 8 (4), 79.
- Akehurst, G., Comeche, J.M., Galindo, M. 2009. "Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME". *Small Business Economics*, 32(3): 277-289.

- Antoncic, B., Hisrich, R.D. 2001): "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation". *Journal of Business Venturing*. Vol. 16 No. 5, pp. 495-527.
- Ajzen, I. 1991. "The theory of planned behavior". *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. 2001. "Nature and operation of attitudes". *Annual review of psychology*, 52(1), 27-58.
- Ajzen, I. 2002." Perceived behavioral control, self efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior". *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.
- Arz, C. 2017. "Mechanisms of organizational culture for fostering corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda". *Journal of enterprising culture*, 25(04), 361-409.
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A. B. 2020. "Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study". *Personnel Review*.
- Bakker, A. B. 2011. "An evidence-based model of work engagement". *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. 2014. "Job demands-resources theory", in P. Y. Chen and C. L. Cooper (Eds.), *Well-being: A complete reference guide*, Vol. 3: *Work and well-being* (pp. 1–28). West Sussex, United Kingdom: Wiley Ltd.
- Barnett, M. L. 2007. "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility". *Academy of management review*, 32(3), 794-816.
- Baum, J. R., Locke, E. A. 2004. "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth". *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- Botha, M., Nyanyom, M. D. 2011. "Corporate entrepreneurship orientation and the pursuit of innovating opportunities in Botswana". University of Pretoria.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., Kabst, R. 2015. "Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis". *Small business economics*, 45(2), 255-278.
- Bosse D.A., J.S. Harrison, J.M. Pollack J., Schrepf-Stirling, 2018. "Stakeholder theory in entrepreneurship". *Entrepreneurship theory and practice*, Special issue call for papers.
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C. 2011. "A longitudinal test of the job demands resources model among Australian university academics". *Applied psychology*, 60(1), 112-140.
- Burgelman, R. A. 1983: "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study", *Management Science*. 29(12), 1349-1364.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Van Harrison, R., Pinneau, S. R., Jr. 1975. "Job demands and worker health". Washington, D.C.: U.S. Department of Health, Education, and Welfare, National Institute for Occupational Safety and Health,
- Caruana, A., Morris, M.H., Vella, A.J. 1998. "The effect of centralizing and formalization on entrepreneurship in export forms". *Journal of Small Business Management*, 36(1), 16– 29.
- Carrier, C. 1996. "Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Chesbrough, H., Bogers, M. 2014. "Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation". *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Clampitt, P.G., DeKoch, R.J., Cashman, T. 2000. "A strategy for communicating about uncertainty". *Academy of Management Executive*, 14 (4), 41– 57.
- Clarkson, M. B. E. 1995. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20: 92-117.
- Corbett, A., Covin, J.G., O'Connor, G.C., Tucci, C.L. 2013: "Corporate entrepreneurship: State of the art research and a future research agenda". *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820.
- Covin, J.G., Miles, M. P. 2007. "Strategic use of corporate venturing". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(2), 183-207.

- Covin, J.G., Slevin, D.P., 1991. "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Cox, C. y Jennings, R. 1995. "The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs". *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), 4-9.
- Crow, M. S., Lee, C. B., Joo, J. J. 2012. "Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- De Jong, J., Den Hartog, D. 2010. "Measuring innovative work behaviour". *Creativity and Innovation management*, 19(1), 23-36.
- De Jong, J.P., Parker, S.K., Wennekers, S., Wu, C.H. 2015. "Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981-995.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., Lane, P. J. 2003. "Emerging issues in corporate entrepreneurship". *Journal of management*, 29(3), 351-378.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Covin, J. G. 1997. "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models". *Strategic Management Journal*, 18, 677-695.
- Ellis, R.J.; Taylor, N.T. (1987): "Specifying entrepreneurship", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, N.C. Churchill, J.A. Hornaday, BA. Kirchoff, O.J Krasner, and K.H. Vesper (Eds.), Wellesley, MA: Babson College. pp. 527-541.
- Farrukh, M., Khan, A. A., Khan, M. S., Ramzani, S. R., Soladoye, B. S. A. 2017. "Entrepreneurial intentions: the role of family factors, personality traits and self-efficacy". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Fayolle, A. 2010. *Handbook of research on social entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, p. 46.
- Frooman, J. 1999. "Stakeholder influence strategies". *Academy of Management Review*, 24, 191-205.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., Bakker, A. B. 2018. "Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship". *Journal of occupational health psychology*, 23(4), 508.
- Gerasyenko, V., De Clercq, D., Sapienza, H.J. 2015. "Changing the business model: effects of venture capital firms and outside CEOs on portfolio company performance", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 79-98.
- Grant, A.M., Ashford, S.J. 2008. "The dynamics of proactivity at work". *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Guest, D. E. (2017). "Human resource management and employee well being: Towards a new analytic framework". *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Guth, W.D., Ginsberg, A. 1990. "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*. 5-15.
- Haar, J. M., White, B. J. 2013. "Corporate entrepreneurship and information technology towards employee retention: A study of New Zealand firms". *Human Resource Management Journal*, 23(1), 109-125.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., Hausdorf, P. A. 2001. Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 392-413.
- Herzberg, F. M., Mausner, B. 1959. Snyderman. *The motivation to work*, 2, 49-58.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Honey, W. 1992. "Emerging growth companies and the at-risk employee: the viability of pre-employment honesty testing". *SAM Advanced Management Journal*, 57(4), 24.
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F.; Zahra, S.A. 2002. "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale". *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., Montagno, R. V. 1993. "An interactive model of the corporate entrepreneurship process". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.

- Hughes, M. y Mustafa, M. 2017. "Antecedents of corporate entrepreneurship in SMEs: Evidence from an emerging economy". *Journal of Small Business Management*, 55, 115-140.
- Huselid, M. A. 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jones, G.R., Butler, J.E. (1992): "Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective". *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- Karasek Jr, R. A. 1979. "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign" *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kattenbach, R., Fietze, S. 2018. "Entrepreneurial orientation and the job demands-resources model". *Personnel Review*.
- Kemelgor, B. H., Meek, W. R. 2008. "Employee retention in growth-oriented entrepreneurial firms: An exploratory study". *Journal of Small Business Strategy*, 19(1), 55-68.
- Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., Hosman, V. 2012. "Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands". *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Krueger, N. F., Carsrud, A. L. 1993. "Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour". *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315-330.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., Carsrud, A. L. 2000. "Competing models of entrepreneurial intentions". *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.
- Kumari, G., Pandey, M. 2011. "Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: a comparison". *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), p 222-228.
- Kuratko, D.F. 2017. "Corporate entrepreneurship 2.0: research development and future directions". *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 13(6), 441-490.
- Kuratko, D.F.; Audretsch, D.B. 2013. "Clarifying the domains of corporate entrepreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Covin, J. G. 2014. "Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship". *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Goldsby, M. G. 2007. "The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 56-72.
- Kuratko, D.F., R.V. Montagno, J.S. Hornsby, 1990. "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment". *Strategic Management Journal*, 49-58.
- Lau, T. L., Shaffer, M. A., Chan, K. F., Man, T. W. Y. 2012. "The entrepreneurial behaviour inventory: A simulated incident method to assess corporate entrepreneurship". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(6) 673-696
- Liu, Y., Keller, R.T, Shih, H.A. 2011. "The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance.", *R and D Management*, 41(3), 274-287
- Locke, E. A. 1969. "What is job satisfaction?". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. C. 1996. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21(1), 135.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. C. 2005. "The role of entrepreneurial orientation in stimulating corporate entrepreneurship". *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Maes, J. 2003. "The search for corporate entrepreneurship: a clarification of the concept and its measures". *Katholieke Universiteit Leuven, [Faculty of Economics and Applied Economics], Department of Applied Economics*.
- Mair, J. 2002. "Entrepreneurial behaviour in a large traditional firm: exploring key drivers", research paper no. 466, IESE, University of Navarra, Barcelona.

- Maritz, A. 2010. "Networking, entrepreneurship and productivity in universities". *Innovation-Management Policy & Practice*, 12(1), 18–25.
- Martin, A., & Roodt, G. 2008. "Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution". *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. 1990. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Martín Rojas, R., González Álvarez, N., García Morales, V. J., Garrido Moreno, A. 201. "The use of technology to improve organizational performance through corporate entrepreneurship". *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, (14), 38-62.
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. 1998. "Cuestionario de satisfacción laboral S20/23". Línea de investigación de PSICOLOGÍA DE LA SEGURIDAD. Univer sitat de València.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Miles, M.P.; Covin, J.G. 2002. "Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications", *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 26(3), 21-40.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. Cannella Jr, A. A. 2007. "Are family firms really superior performers?". *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. 1997. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Mitchell, R. K., y Cohen, B. 2006. "Stakeholder theory and the entrepreneurial firm". *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 1-16.
- Mohanty, R.P. 2006. "Intrapreneurial levers in cultivating value-innovative mental space in Indian corporations". *Vikalpa*, 31(1), 99-106.
- Monsen, E., Patzelt, H., Saxton, T. 2010. "Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105-130.
- Moriano, J. A., Molero, F., Mangin, J. P. L. 2011. "Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España". *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., Mangin, J. P. L. 2014. "The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., Lévy, J. P. 2009. "Identificación organizacional y conducta intraemprendedora". *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(2), 277-287.
- Morris, M.H.; Webb, J.W.; Franklin, R.J. 2011. "Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context", *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 35(5), 947-971.
- Mustafa, M., Gavin, F., Hughes, M. 2018. "Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda". *Journal of enterprising culture*, 26(03), 285-326.
- Neessen, P.C., Caniels, M.C., Vos, B., De Jong, J.P. 2019. "The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571.
- Oldham, G. R., Cummings, A. 1996. "Employee creativity: Personal and contextual factors at work". *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Pinchot, G. III, 1985. "Intrapreneuring". New York, Harper & Row.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., Frese, M. 2009. "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

- Razavi, S. H., Ab Aziz, K. 2017. "The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 23(5), 769–792.
- Rigtering, J. P. C., Weitzel, U. 2013. "Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Rutherford, M. W., Holt, D. T. 2007. "Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents". *Journal of organizational change Management*, 20(3), 429-446.
- Sebora, T. C., Theerapatvong, T. Lee, S.M. 2010. "Corporate entrepreneurship in the face of changing competition a case analysis of six Thai manufacturing firms". *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 453–470.
- Shane, S., Venkataraman S. 2000. "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*. 25(1), 217– 226.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J. 1999. "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23 (3), 11-27.
- Syed, N., Saeed, A., Farrukh, M. 2015. "Organization commitment and five factor model of personality: Theory recapitulation". *Journal of Asian Business Strategy*, 5(8), 183.
- Smith, L., Rees, P., Murray, N. 2016. "Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study". *Tourism Management*, 56, 191-204.
- Solesvik, M. 2013 "Entrepreneurial Motivations and Intentions: Investigating the Role of Education Major". *Education + Training*, 55(3), 722 - 740.
- Spector, P. E. 1988. "Development of the work locus of control scale". *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340.
- Steel, R.P., Griffeth, R.W., Hom, P.W. 2002. "Practical retention strategy for the practical manager". *Academy of Management Executive*, 16: 149–162.
- Stull, M. 2005, "Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees", paper of the Executive Doctor of Management Program, submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Third Year, Case Western Reserve University, available at: www.researchgate.net/profile/Mike_Stull/publication/228383477_Intrapreneurship_in_nonprofit_organizations_Examining_the_factors_that_facilitate_entrepreneurial_behavior_among_employees/links/00b4952d465f9dc171000000.pdf (accessed December 3, 2019).
- Tipuric, D., Bakotic, D., Lovrinevic, M. 2013. "Multiple Stakeholder Orientation and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination". In *ECMLG2013-Proceedings For the 9th European Conference on Management Leadership and Governance: ECMLG 2013* (p. 290). Academic Conferences Limited.
- Thompson, M. and Heron, P. 2006. "Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms". *Human Resource Management Journal*, 16(1), 28-47
- Valsania, S. E., Moriano, J. A., Molero, F. 2016. "Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. 1993. "Toward a theory of organizational creativity". *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Vandekerckhove, W., Dentchev, N. A. 2005. "A network perspective on stakeholder management: Facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities". *Journal of Business Ethics*, 60(3), 221-232.
- Venkataraman, S. 2002. "Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process". *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*, 3, 45-57.
- Whelan, E., Collings, D. G., Donnellan, B. 2010. "Managing talent in knowledge intensive settings". *Journal of knowledge Management*. 14(3), 486-504.
- Zahra, S.A. (1993): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension", *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 17(4), 5-21.

Zahra, S.A. 1996. "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship- The moderating impact of industry technological opportunities". *Academy of Management Journal*. 39(6), 1713– 1735.

Zahra, S.A., Covin, J.G., 1995. "Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis". *Journal of Business Venturing* 10 (1), 43–58.

Zahra, S. A., Garvis, D. M. 2000. "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility". *Journal of business venturing*, 15(5-6), 469-492.

Zahra, S.A.; Jennings, D.F.; Kuratko, D.F. 1999. "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field", *Entrepreneurship Theory and practice*. 24(2), 45-65.

Zahra, S. A., Filatotchev, I., Wright, M. 2009. "How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity". *Journal of business venturing*, 24(3), 248-260.