



UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Departamento de Administración de Empresas

**LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN LAS ORGANIZACIONES
DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL: FACTORES CLAVE Y EFECTOS
EN EL DESEMPEÑO SOCIAL Y EMPRESARIAL**

Doctorando: Jairo Abraham Ruiz Nava

Directora: Dra. Ana María Bojica Bojica

Santander, 2016

*Para mi esposa Nancy,
por viajar en el mismo barco y llegar juntos a tierra firme.*

*Para mi hija Andrea:
por dibujarme sus sueños, darme su mano y nunca soltarme.*

*Para mi hija Valentina:
por aprender juntos a dar estos, nuestros primeros pasos.*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el resultado del apoyo de un gran número de personas que siempre estuvieron a mi lado, contribuyendo desde diferentes trincheras.

Quiero agradecer profundamente a mi Directora de tesis la Dra. Ana Bojica, por nunca escatimar en compartir conmigo sus conocimientos, experiencias, su tiempo y su energía, por darme confianza y retarme a que cada paso que diera, debería superar el anterior. Con toda mi admiración y respeto te doy las gracias Ana.

Mi agradecimiento también al Dr. Sergio Ortiz, por haberme invitado a participar en este enorme desafío, por haber creído en mí, por continuamente motivarme a lograr este objetivo de vida. De igual manera agradezco al Tecnológico de Monterrey, a todas las personas y directivos que me brindaron su apoyo incondicional. A la Ing. Hilda Cruz y al Dr. Carlos Mijares por sus enseñanzas e impulso permanente. Doy las gracias también a Graciela, Karina, Yadira y Lety quienes con su profesionalismo, compromiso y amistad hicieron que esta travesía fuera más ligera, muchas gracias equipo. A todos mis compañeros y compañeras de la dirección, todos aportaron algo importante para este logro. A mis compañeros del doctorado de quienes aprendí continuamente, académica y personalmente.

Por supuesto agradezco a mi Madre quien con su ejemplo y cariño me enseñó que con rectitud, trabajo y esfuerzo se puede llegar tan lejos como te lo propongas. A Quiquín por su vida. A toda mi querida familia, especialmente a mis Tíos Roberto, Toña, Celia, a mis primos Miguel, Paty, Rosy quienes estuvieron ahí con su afecto y solidaridad cuando más se necesitaba. A mis suegros Marcial y Josefina, a mis cuñados Cinthia, Carlos, Nils y

Edith por siempre ser un respaldo. A mi amigos granadinos Ivan, Juan, Lore, Manuel, Oscar, Lenka, Gonzálo, Antonio, a los Doctores María del Mar, Lázaro, Mati, Jose, Vera y Jenny quienes me hicieron sentir como en casa, gracias por su hospitalidad. A mis amigos mexicanos, Jorge, Lucy, Alain, Claudia, Héctor, Pily, Raúl y Liz, por su actitud siempre positiva y estar al pendiente.

Finalmente mi reconocimiento y enorme gratitud para Nancy mi esposa, quien desde el inicio de este camino me acompañó con su cariño, esfuerzo y consejo, por constantemente impulsarme a llegar a la meta, ¡gracias Nancy! De igual manera agradezco a mis hijas Andrea y Valentina, por haberme cedido tanto de su tiempo, por haberme sonreído cuando más lo necesitaba y por haber sido constantemente fuente de inspiración.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de contenidos

| | |
|---|-----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I. Fundamentos teóricos | 14 |
| 1.1 Comportamiento emprendedor organizativo | 15 |
| 1.2 El papel de los recursos en el comportamiento emprendedor..... | 20 |
| Capítulo II. Revisión de la literatura | 24 |
| 2.1 El emprendimiento social y las organizaciones de emprendimiento social.... | 25 |
| 2.2 El desarrollo de la orientación emprendedora en las organizaciones de emprendimiento social..... | 67 |
| 2.3 Condicionantes del desarrollo e impacto de la orientación emprendedora en los resultados de las organizaciones de emprendimiento social..... | 91 |
| Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio | 108 |
| 3.1 La relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de las organizaciones de emprendimiento social..... | 109 |
| 3.2 La relación entre el bricolaje y el desempeño de las organizaciones de emprendimiento social..... | 114 |
| 3.3 El efecto moderador del bricolaje sobre la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño social y económico..... | 118 |
| 3.4 El efecto moderador de la diversidad del equipo de alta dirección en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño social y económico. | 120 |
| Capítulo IV. Estudio empírico | 128 |
| 4.1 Población de estudio..... | 129 |
| 4.2 Muestra de estudio y recogida de datos..... | 135 |
| 4.3 Medición de las variables..... | 142 |
| 4.4 Análisis y resultados..... | 161 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo V. Discusión y conclusiones generales..... | 175 |
| Capítulo VI. Implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación..... | 186 |
| Bibliografía..... | 192 |
| Anexos..... | 221 |

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas y figuras

Tablas

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabla 2.1 | Definiciones del concepto de emprendimiento social. | 28 |
| Tabla 2.2 | Principales diferencias entre emprendimiento social y emprendimiento tradicional..... | 35 |
| Tabla 2.3 | Distinciones entre corrientes de pensamiento del emprendimiento social..... | 43 |
| Tabla 2.4 | Definiciones del concepto de empresa social..... | 45 |
| Tabla 2.5 | Medición de la eficacia de la organización de emprendimiento social..... | 63 |
| Tabla 2.6 | Resultados de acciones vinculados a organizaciones de emprendimiento social a nivel global..... | 64 |
| Tabla 2.7 | Definición de orientación emprendedora..... | 69 |
| Tabla 2.8 | Principales estudios que analizan la relación entre la OE y el desempeño en las organizaciones..... | 83 |
| Tabla 2.9 | Principios y procesos propuestos del bricolaje social..... | 97 |
| Tabla 2.10 | Factores comunes entre bricolaje y orientación emprendedora..... | 99 |
| Tabla 4.1 | PIB ampliado de las OES mexicanas por grupo de objeto social en 2013..... | 133 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 4.2 Valor económico del trabajo voluntario en las OES mexicanas por grupo de objeto social en 2013..... | 134 |
| Tabla 4.3 Datos descriptivos de las organizaciones de emprendimiento social entrevistadas | 137 |
| Tabla 4.4 Ficha técnica de la investigación. | 141 |
| Tabla 4.5 Análisis de contenidos..... | 145 |
| Tabla 4.6 Comparación entre los <i>ítems</i> resultantes del análisis cualitativo y otras escalas de las orientación emprendedora..... | 149 |
| Tabla 4.7 Correlaciones, medias y desviación estándar..... | 162 |
| Tabla 4.8 Análisis de regresión de la orientación emprendedora y el desempeño social y económico de las organizaciones de emprendimiento social..... | 162 |
| Tabla 4.9 Análisis de regresión sobre la relación del bricolaje y el desempeño social y económico de las organizaciones de emprendimiento social..... | 164 |
| Tabla 4.10 Análisis de regresión sobre la interacción entre la orientación emprendedora y el bricolaje en el desempeño social de las organizaciones de emprendimiento social..... | 165 |
| Tabla 4.11 Análisis de regresión sobre la interacción entre la orientación emprendedora y el bricolaje en el desempeño económico..... | 168 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 4.12 Análisis de regresión sobre la interacción entre la diversidad en el equipo de alta dirección y la orientación emprendedora en el desempeño social de las organizaciones de emprendimiento social | 169 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 4.13 Análisis de regresión sobre la interacción entre la diversidad en el equipo de alta dirección y la orientación emprendedora en el desempeño económico de las organizaciones de emprendimiento social..... | 173 |
|--|-----|

Figuras

| | |
|---|----|
| Figura I. Modelo teórico de la investigación..... | 11 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Figura 2.2 Continuo entre misión social y económica de las organizaciones de emprendimiento social..... | 48 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Figura 2.3 Matriz de las organizaciones de emprendimiento social..... | 50 |
|---|----|

| | |
|--|-----|
| Figura 4.1 El efecto moderador del bricolaje sobre la relación entre orientación emprendedora y desempeño social de las organizaciones de emprendimiento social..... | 167 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Figura 4.2 El efecto moderador de la diversidad del equipo de alta dirección en empresas mercantiles sobre la relación entre la orientación emprendedora y desempeño social de las organizaciones de emprendimiento social..... | 172 |
|---|-----|

RESUMEN

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar el comportamiento emprendedor de las organizaciones de emprendimiento social: cómo se manifiesta en ese contexto organizativo, cómo influye en el desempeño económico y social de dichas organizaciones y qué factores condicionan su desarrollo y la forma en la que impacta en los resultados obtenidos. Entendiendo la orientación emprendedora como una medida del comportamiento emprendedor a nivel de organización y asumiendo que la disponibilidad de recursos y la capacidad de la organización de movilizar nuevos recursos desempeñan un papel clave en la identificación y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras, este trabajo centra su análisis en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de las organizaciones de emprendimiento social y en el efecto moderador del bricolaje y la diversidad del equipo directivo sobre esa relación. Utilizando una muestra de 104 organizaciones de emprendimiento social mexicanas y entrevistas en profundidad con directivos de siete de esas organizaciones, desarrollamos una nueva escala de orientación emprendedora y encontramos una relación positiva y significativa entre la orientación emprendedora y el desempeño social. El bricolaje modera negativamente esta relación, mientras que la diversidad del equipo directivo en lo referente a la experiencia previa en organizaciones con y sin ánimo de lucro ejerce un efecto moderador positivo. Estos resultados ayudan a comprender las particularidades del comportamiento emprendedor en ese tipo de organizaciones, mostrando que, coherentes con su misión principal, las organizaciones de emprendimiento social centran con éxito la búsqueda y explotación de

nuevas oportunidades en el ámbito social, pero no en el económico, y que el bricolaje y la diversidad del equipo directivo son condicionantes clave de este proceso. Contar con un equipo diverso en cuanto a experiencia previa, favorece el desarrollo y el éxito del comportamiento emprendedor, mientras que el uso recurrente del bricolaje, a pesar de influir de manera directa y positiva en el desempeño social, no ayuda a poner en valor la orientación emprendedora, al dispersar los esfuerzos de la organización hacia múltiples proyectos.

Palabras clave: orientación emprendedora, emprendimiento social, organizaciones de emprendimiento social, desempeño económico, desempeño social, bricolaje, diversidad del equipo directivo.

INTRODUCCIÓN

Introducción

Las organizaciones de emprendimiento social (en adelante OES) han tenido un notable desarrollo en las últimas décadas (Austin et al., 2006), posicionándose como actores cada vez más relevantes en el diseño de las agendas política, económica y social. El Global Entrepreneurship Monitor Report on Social Entrepreneurship (2009) pone de manifiesto que de las nuevas organizaciones que se están creando, un número cada vez mayor se definen como OES y una media de 2.4 de la población adulta en edad de trabajar está ocupada en actividades con fines sociales (Bosma y Levie, 2010).

Con su actividad híbrida, social y empresarial, las OES buscan ayudar a solucionar problemas críticos para la sociedad contemporánea, como la pobreza, la marginación, el analfabetismo, la salud, la preservación del medioambiente, la violencia o la discriminación (Bornstein 2004, Di Domenico et al., 2010; Nicholls, 2006; Seelos y Mair, 2005; Cernea, 1989). Un ejemplo de lo anterior es el de Clínicas del Azúcar, OES mexicana fundada por Javier Lozano en el año 2012. Esta organización tiene como objetivo principal ayudar a resolver el problema de la diabetes, ofreciendo un servicio integral y de bajo coste para su tratamiento. “Actualmente 80% de la población mexicana no puede acceder a un tratamiento médico especializado por el alto costo que este representa. En México, hay más de 14 millones de personas con diabetes, es la primera causa de muerte (80,000 muertes por año), y la primera causa de ceguera, de amputaciones y daño renal. Clínicas del Azúcar es un modelo único en el mundo para la atención de diabetes. Mediante la creación del primer

Introducción

“*One-stop-shop*” de diabetes, Clínicas del Azúcar ha logrado reducir el tiempo y coste de la atención médica en más del 70% (De USD 1,000 a USD 300 por año). La innovación del modelo radica en 4 aspectos principales: 1) modelo “One-stop-shop”: proceso estandarizado y automatizado; 2) rediseño de procesos: atención mediante el modelo de “línea de atención/producción”; 3) software de predicción: por medio de aplicaciones de análisis de datos; 4) método de pago: se pagan anualidades, dando certidumbre al paciente de lo que costará su tratamiento. El impacto social radica principalmente en que miles de pacientes de bajos ingresos tengan acceso por primera vez a un tratamiento especializado en diabetes” (Grunauer, 2014, p.14). En dos años y medio se lograron prevenir más de 1,560 complicaciones y se ahorraron 30 millones de pesos en gastos del gobierno o de los pacientes. En 2014 se vieron beneficiadas más de 10,000 personas, impactando de forma indirecta en más de 30,000 personas. Su crecimiento como organización ha sido de 300% por año.

Otro caso de éxito es el de la OES mexicana denominada Prospera Enlaces Comerciales, fundada por Hilda Enrigue González en el año de 2010, que funge como una plataforma para el crecimiento de microempresas encabezadas por madres solteras en situación de vulnerabilidad. “Las mujeres tienen un papel estratégico en la vida económica de México. De acuerdo con el INEGI, aproximadamente 15% de los hogares mexicanos son mantenidos por una mujer, mientras que las microempresas emplean a más de 35 millones de mexicanos. Prospera es la primer plataforma en México que atiende de forma sistémica los retos de las madres solteras en situación de vulnerabilidad (desempleo, trabajos mal remunerados con horarios largos o nocturnos, microempresas no rentables, que

Introducción

ofrecen productos no diferenciados en canales saturados). El mercado de consumidores conscientes al que apunta Prospera está compuesto por 80 millones de personas alrededor del mundo, que compran 500,000,000 USD en productos y servicios que están alineados con sus valores, que son éticos, amigables con el medio ambiente y tienen un impacto social positivo. Prospera ha beneficiado a más de 6,000 mujeres desde 2010. 80% de las microempresas siguen operando. 250 de ellas han cumplido con los estándares de calidad y tiempos de entrega requeridos. 20 organizaciones trabajan hoy con Prospera para transformar a estas mujeres en emprendedoras. Se han desarrollado 350 productos sostenibles que parten de la base de las habilidades de las microempresarias, mejorándolas para atender las necesidades del mercado; los productos pueden ser desarrollados en casa, sin materiales o insumos peligrosos que pongan en riesgo la vida de sus hijos” (Grunauer, 2014, p. 8).

Como se puede observar, estas organizaciones buscan estimular el cambio social generando nuevas ideas y acciones que contribuyan al desarrollo y la mejora de la calidad de vida de las personas (Lumpkin et al., 2013; Short et al, 2009). Colaboran para proveer de bienes y/o servicios a los sectores menos favorecidos, donde el mercado no llega por sus costes. Buscan desarrollar habilidades y conocimientos en las personas, crear opciones de empleo e impulsar la inclusión social de los grupos marginados (Smallbone, 2001).

Cuando se habla de OES, se incluye bajo el mismo paraguas a las organizaciones no lucrativas (ONL), que no persiguen ningún tipo de remuneración de su inversión, así como a las empresas sociales híbridas, que buscan de manera simultánea crear valor social y económico, siempre preservando la misión social como fin prioritario.

Introducción

En las últimas décadas las OES han ido diversificando sus fuentes de financiación, lo que ha implicado someterse a mayor escrutinio por parte de grupos más diversos de patrocinadores y, por supuesto, responder a las expectativas que se generan desde esos grupos de interés (Reis, 1999). En un contexto donde la actividad filantrópica y la financiación pública han disminuido, mientras que las necesidades de estas organizaciones permanecen o se incrementan, se ha identificado una importante tendencia por parte de las ONLs a transformarse en empresas sociales, buscando ser menos dependientes de donaciones y generar sus recursos mediante actividad empresarial (Salamon, 2002).

Las OES son organizaciones complejas. Estamos ante una figura híbrida, que tiene que integrar y reconciliar visiones y lógicas organizativas diferentes, incluso antagónicas (Mair y Noboa, 2003): una misión social predominante que se pretende alcanzar llevando a cabo actividades económicas. Estas últimas precisan que las OES se doten de los recursos y las capacidades necesarias para poder competir con empresas tradicionales, dado que en numerosas ocasiones compiten en los mismos mercados (Austin et al., 2006).

Ante la convergencia hacia una dinámica cada vez más empresarial, es importante tomar conciencia que, para poder sobrevivir, las OES tienen que reinventarse constantemente en el sentido de buscar constantemente nuevas oportunidades para innovar, tanto desde el punto de vista social, como económico (Covin y Miles, 1999; Austin et al., 2006). Tal cómo se ha expuesto anteriormente, la misma dinámica de generación interna de recursos ha obligado a las OES no sólo a ser innovadoras, sino proactivas y estar dispuestas a asumir ciertos riesgos para poder financiar su funcionamiento y cumplir su misión social (Lumpkin et al., 2013).

Introducción

Esto conduce a que el estudio de la orientación emprendedora (en adelante OE) en la OES sea imprescindible, para comprender cómo estas organizaciones crean valor social y económico. La OE, entendida como una orientación estratégica que se refiere a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que conducen a la creación de nuevos productos/servicios/procesos (Lumpkin y Dess, 1996), es un factor ampliamente estudiado en el área del emprendimiento tradicional. Los estudios clásicos sobre OE han puesto de manifiesto que representa un factor clave para la supervivencia y el crecimiento de las empresas, así como para alcanzar ventajas de tipo pionero y ventajas competitivas en general (Rauch et al, 2009; Wiklund y Shepherd, 2003; Lumpkin y Dess, 1996). La OE supone una búsqueda activa de nuevas oportunidades emprendedoras y se considera determinante para la capacidad de la empresa de instrumentar respuestas rápidas y anticiparse a los requisitos de un entorno cada vez más dinámico y competitivo (Lumpkin y Dess, 1996).

Si bien es cierto que la OE ha sido ampliamente contrastada y estudiada por los académicos en un contexto comercial, también es cierto que poco se ha hecho para conocer cómo se manifiesta en el ámbito social y qué papel desempeña en los resultados de las OES (Lumpkin et al., 2013). Por ello, este trabajo se propone estudiar cómo las OES identifican y explotan nuevas oportunidades y cómo estos procesos influyen en el desempeño social y económico logrado.

La disposición de recursos para experimentar y explorar desempeña un papel clave en el desarrollo de la OE, condicionando los procesos de búsqueda, identificación y explotación de nuevas oportunidades (Zahra et al., 2009). La medida en la que una OES

Introducción

dispone de estos recursos influirá de manera significativa en los resultados que se alcancen al adoptar una OE. Por esta razón, integramos a nuestra investigación el concepto de bricolaje, que se refiere a utilizar los recursos desestimados por los demás actores, dándoles nuevos usos y recombinándolos de forma innovadora, rechazando así verse limitados en sus iniciativas por la escasez de recursos (Baker y Nelson, 2005; Linna, 2013). Los estudios que han relacionado la práctica del bricolaje con los resultados empresariales han encontrado resultados mixtos. Por un lado, el bricolaje ayuda a conseguir los recursos necesarios para responder a retos, conduciendo en ocasiones a la creación de innovaciones e identificación de nuevas oportunidades emprendedoras (Baker y Nelson, 2005; Di Domenico et al., 2010; Linna, 2013). Por otro lado, el bricolaje aplicado de forma sistemática puede limitar las oportunidades de crecimiento de la empresa, al dispersar los esfuerzos hacia múltiples proyectos (Baker y Nelson, 2005). Particularmente en el contexto de las OES, la evidencia empírica, basada principalmente en estudios cualitativos, indica una relación positiva del bricolaje con el alcance de objetivos sociales (Mair y Martí, 2009) y la innovación (Linna, 2013). No obstante, Mair y Martí (2009) también señalan algunas posibles consecuencias negativas de determinados tipos de bricolaje. Dado el extenso uso que se hace del bricolaje en las OES, es importante comprender cómo afecta el desarrollo de la OE y su relación con el desempeño organizativo.

Por otro lado, la OE se conceptualiza como una postura de las organizaciones orientada a identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio, un indicador de su comportamiento emprendedor (Aloulou y Fayolle, 2005). La literatura previa sobre equipos de alta dirección (en adelante EAD) señala que el comportamiento de una organización es

Introducción

el reflejo de las actitudes y los comportamientos de aquellos que toman decisiones -su equipo directivo (Hambrick et al., 1994; Knight et al., 1999; Dufays y Huybrechts, 2015). La composición del equipo directivo, particularmente su grado de diversidad en aspectos demográficos y cognitivos, refleja el tipo de decisiones que éste tomará y, por ende, es indicativa del comportamiento futuro de la organización (Hambrick y Mason, 1984; Hambrick et al., 1994; Wiersema y Bantel, 1992; Klotz et al., 2013). Al mismo tiempo, el equipo directivo representa uno de los recursos más importantes de la organización y su composición es indicativa también de los recursos que la empresa puede movilizar. Por tanto, la diversidad del equipo directivo puede ser un condicionante clave del comportamiento emprendedor de la organización.

La diversidad de un equipo se refiere al grado en el que los atributos de los miembros de una unidad de trabajo u organización se encuentran heterogéneamente distribuidos. En otras palabras, la diversidad puede ser conceptualizada como las diferencias existentes en la composición de un grupo de individuos (Kearney et al., 2009).

Durante los últimos años se ha identificado que quienes están asumiendo el control de las OES son personas que poseen conocimientos, capacidad de gestión y liderazgo en diversos ámbitos. Sin embargo se sabe muy poco sobre las características y el papel que desempeñan los EAD en general en las OES y particularmente en relación al comportamiento emprendedor de estas organizaciones. Para entender esas cuestiones resulta importante responder a preguntas como: ¿en qué medida condiciona la diversidad del equipo directivo el desarrollo de la OE en las OES? ¿Cómo condiciona la diversidad del equipo directivo relativa al nivel de estudios, antigüedad en la organización y experiencia

Introducción

en organizaciones comerciales su relación con el desempeño económico y social de la OES?

Partiendo de las premisas expuestas más arriba, esta investigación tiene como objetivo principal analizar el concepto de OE en el marco de las OES. Para lograr avanzar en ese sentido se plantean cuatro principales preguntas de investigación: (1) ¿cómo se manifiesta la OE en las OES? (2) ¿cuál es la relación entre la OE y el desempeño social y económico de las OES? (3) ¿cómo afecta la disponibilidad de recursos y las prácticas de utilización de recursos-concretamente el bricolaje- a la relación entre la OE y el desempeño social y económico de las OES? (4) ¿Cómo condiciona la diversidad del equipo directivo relativa al nivel de estudios, antigüedad en la organización y experiencia en organizaciones mercantiles, la relación de la OE con el desempeño social y económico de las OES?

Para responder a estas preguntas de investigación se han planteado los siguientes objetivos generales:

1. Revisar, sintetizar e integrar la literatura desarrollada en torno a los conceptos del comportamiento emprendedor en las OES, bricolaje y EAD con la finalidad de conseguir un adecuado marco teórico que fundamente las conclusiones obtenidas.
2. Plantear de forma empírica distintos modelos que clarifiquen la posible vinculación entre el desarrollo de una OE y la mejora del desempeño social y económico de las OES, bajo la influencia del bricolaje y de la diversidad del EAD.

Introducción

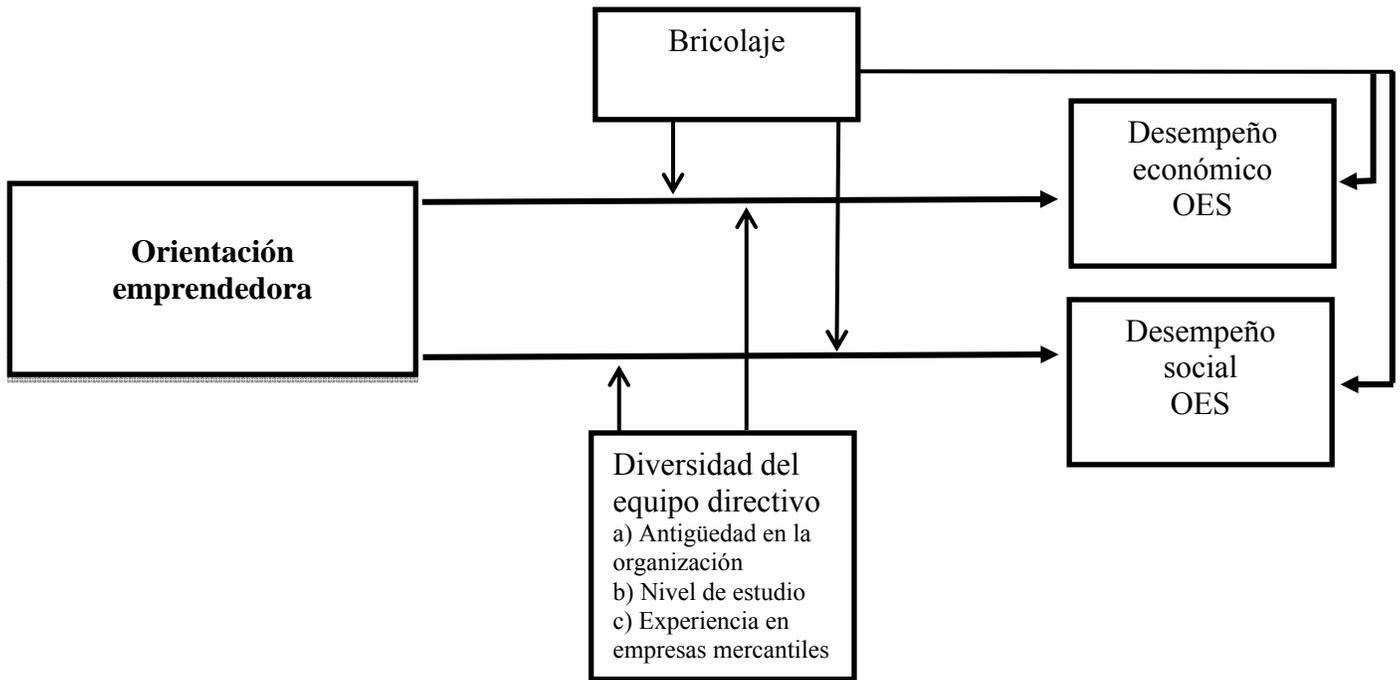
3. Obtener conclusiones que supongan, por un lado, un avance en el conocimiento teórico sobre estas cuestiones y, por otro, en su aplicación práctica.

De manera más concreta, el análisis se centrará en los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la influencia de la OE en el desempeño social logrado por las OES.
2. Analizar la influencia de la OE en el desempeño económico logrado por las OES.
3. Analizar la influencia del bricolaje sobre la relación entre la OE y el desempeño social logrado por las OES.
4. Analizar la influencia del bricolaje sobre la relación entre la OE y el desempeño económico logrado por las OES.
5. Analizar la influencia de la diversidad del equipo de alta dirección (relativa al nivel de estudios, antigüedad en la organización y experiencia en organizaciones mercantiles) sobre la relación entre la OE y el desempeño social logrado por las OES.
6. Analizar la influencia de la diversidad del equipo de alta dirección (relativa al nivel de estudios, antigüedad en la organización y experiencia en organizaciones mercantiles) sobre la relación entre la OE y el desempeño económico logrado por las OES.

A continuación se representa gráficamente el modelo teórico de la investigación.

Figura I. Modelo teórico de la investigación



Fuente: elaboración propia.

La presente investigación se conforma de cuatro grandes apartados: el primero contiene la revisión teórica que sustenta los planteamientos realizados; el segundo abarca los fundamentos necesarios para la formulación de las hipótesis; el tercero presenta el trabajo empírico que se conforma por dos estudios: uno cualitativo y otro cuantitativo; por último, el cuarto apartado incluye la discusión de los resultados, la exposición de las conclusiones, las limitaciones y líneas de investigación futura. Finalmente, se integra la bibliografía utilizada y los anexos que contienen a detalle el guion de la entrevista para el primer estudio, el cuestionario utilizado para el estudio cuantitativo, las tablas del análisis factorial de las escalas de medida y la descripción de las variables utilizadas. Para el desarrollo de cada tema se emplearon diferentes herramientas.

Introducción

En lo que respecta a la revisión teórica, ésta consistió en una amplia recopilación de información en torno a los principales conceptos presentados previamente y que son objeto de estudio. Esta información que se encuentra sintetizada en el primer y segundo capítulos, viene a justificar las hipótesis planteadas en el modelo teórico de la investigación, que se abordan en el tercer capítulo. La búsqueda de la literatura se realizó a través de las principales bases de datos de revistas científicas (Web of Knowledge, ABI-INFORM, Business Source Premier, ProQuest, JSTOR), reconocidas por tener un gran número de referencias bibliográficas vinculadas a temas relacionados con los negocios, la administración de empresas, el emprendimiento, la OE y el emprendimiento social.

Como ya se ha mencionado, el trabajo empírico consistió en dos estudios que se encuentran detallados en el cuarto capítulo. El primero consistió en un estudio exploratorio de naturaleza cualitativa, realizado en base a siete entrevistas en profundidad con altos directivos de OES mexicanas que han sido reconocidas por su impacto social. El objetivo de este estudio fue adaptar la escala de medida de la OE a este contexto particular de la muestra de estudio. Para el segundo estudio de naturaleza cuantitativa, se creó una base de datos de OES única, recogiendo información de organizaciones que ofrecen distintos tipos de premios a la labor de las OES en México: ASHOKA México, Tecnológico de Monterrey, UBS, Iniciativa México y CEMEFI. La herramienta que se utilizó para la recolección de la información fue un cuestionario estructurado que se envió vía correo electrónico para que fuera respondido por los directivos de OES. Recibida la información, se utilizaron dos tipos de herramientas estadísticas. En primer lugar se validaron las escalas mediante análisis factorial confirmatorio, para el que se utilizó el programa Smart PLS

Introducción

versión 3.2.1. En segundo lugar, utilizando el programa SPSS versión 17.0, se hizo un análisis de regresión múltiple con efectos moderadores para la validación de las hipótesis.

Finalmente, para la elaboración de la discusión, las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación, que se encuentran en los capítulos quinto y sexto respectivamente, se analizó de manera profunda y sistemática cada apartado de la investigación, haciendo una comparación entre los resultados obtenidos en el análisis empírico con las aportaciones de la literatura estudiada y destacando las aportaciones de la investigación.

CAPÍTULO I
FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Comportamiento emprendedor organizativo

En las últimas décadas, dada la creciente competencia en los mercados internacionales, se ha puesto de manifiesto la necesidad de que las organizaciones desarrollen un comportamiento emprendedor en la generación de sus estrategias (Veciana, 1996). Lo anterior ha propiciado que este concepto cobre mayor relevancia en la comunidad académica, convirtiéndose en una línea de investigación que ha tenido un importante desarrollo.

Los primeros trabajos sobre comportamiento emprendedor exploran la forma en que algunas empresas obtenían una mejora en sus procesos para generar nuevos negocios, aprovechando las capacidades emprendedoras de sus empleados (Vesper y Holmdahl, 1973; Von Hippel, 1977; Biggadike, 1979; Schollhammer, 1982; Block y MacMillan, 1985). Para que una empresa fuera emprendedora, se deberían dedicar recursos para la capacitación de sus trabajadores, así como generar un entorno institucional propicio, que fortaleciera y orientara los comportamientos y actitudes de sus empleados hacia la identificación y explotación de nuevas oportunidades (Stevenson y Jarillo, 1990). Éstas últimas se entienden como situaciones en las cuales se pueden introducir nuevos productos, servicios, procesos, desarrollar nuevos mercados, nuevas unidades de negocio o poner en marcha nuevas organizaciones (Shane y Venkataraman, 2000). Algunos estudios han explicado que las causas que determinan el comportamiento

Capítulo I. Fundamentos teóricos

emprendedor de la empresa están directamente relacionadas con la medida en que los empleados se sientan recompensados por haber realizado actividades emprendedoras, lo que propiciará que estén alertos al reconocimiento de nuevas oportunidades (Howell et al., 2005; Donald y Goldsby, 2004).

Partiendo de Shane y Venkataraman (2000), definimos el comportamiento emprendedor organizativo como las acciones relacionadas con el descubrimiento, la evaluación y explotación de nuevas oportunidades que realizan los miembros de una organización. Bird y Schjoedt (2009) lo definen de manera más general como el estudio del comportamiento humano, que involucra la identificación y explotación de oportunidades a través de la creación y el desarrollo de nuevas empresas.

Otras investigaciones han evaluado el comportamiento emprendedor organizativo mediante el comportamiento del equipo directivo de las empresas, del empresario, director general o equivalente en lo referente a si lleva a cabo innovaciones, asume riesgos y se comporta de modo proactivo (Miller y Friesen, 1983; Miller, 1983; Covin y Slevin 1989). El comportamiento de la dirección de la empresa se ha visto como un reflejo del comportamiento de la organización, dado que es la responsable de la toma de decisiones estratégicas y de sus actuaciones.

Miller (1983) establece tres dimensiones para medir el comportamiento emprendedor de una organización: orientación a la innovación, proactividad y disposición a asumir riesgos. La orientación a la innovación se refiere a la capacidad de la organización de crear nuevos productos o servicios con la puesta en marcha de procesos creativos para

Capítulo I. Fundamentos teóricos

generar mayores beneficios. La proactividad se enfoca a la anticipación de futuros problemas, necesidades o cambios en el mercado que deriven en ventajas sobre los competidores. Finalmente, la asunción de riesgos se refiere a la disposición de tomar decisiones audaces en situaciones de incertidumbre, comprometiendo recursos para explotar las oportunidades que se presentan. Estas tres dimensiones conforman el constructo de OE (Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Slevin, 1989).

La OE es un reflejo del comportamiento emprendedor de la organización, entendido como la medida en que la alta dirección está predispuesta a asumir riesgos, favorecer el cambio y la innovación para obtener ventajas competitivas y competir de forma agresiva con otras empresas (Covin y Slevin, 1989).

Conjuntamente con la OE han surgido otros conceptos que también reflejan el emprendimiento a nivel de organización como *corporate entrepreneurship*, *corporate venturing* o *intrapreneurship*.

El *corporate entrepreneurship* es el conjunto de estrategias y prácticas que la organización implementa para fomentar y gestionar las competencias emprendedoras de la organización, creando las condiciones que impulsen el desarrollo de nuevas ideas, proyectos empresariales e incluso la renovación estratégica de toda la empresa (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999). Para Veciana (1999), este concepto busca analizar la actividad emprendedora al nivel empresarial y desde una óptica de gestión. Una de sus dimensiones clave es la renovación estratégica, que supone una nueva combinación de recursos, con el objetivo de hacer una transformación interna profunda de la empresa.

Capítulo I. Fundamentos teóricos

Usualmente este tipo de transformaciones implican la redefinición de la misión, la innovación en el modelo de negocios, la reformulación de sus estrategias competitivas, dando como resultado una nueva empresa con diferencias significativas a lo que era antes (Guth y Ginsberg, 1990; Bieto, 2003; Zahra, 1996; Dess et al, 2003; Jones, 2005).

Corporate venturing se refiere a la puesta en marcha nuevos proyectos empresariales y consiste en un proceso de búsqueda de nuevas oportunidades que permitan el crecimiento y la diversificación a través de actividades totalmente o parcialmente relacionadas con las de la empresa. Este proceso culmina con la apertura de nuevos negocios y por tanto con el desarrollo de nuevos productos y el acceso a nuevos mercados (Covin y Miles, 2007; Spann et al., 1988; Covin y Slevin, 1991).

Block y MacMillan (1985) establecen que los proyectos derivados del *corporate venturing* implican el desarrollo de una nueva actividad dentro de la organización, presentan un mayor grado de incertidumbre y fracaso, son iniciados y gestionados de forma interna, pero de manera independiente.

Finalmente, cuando se habla de *intrapreneurship* se refiere al fomento del clima emprendedor dentro de las empresas para impulsar iniciativas de los empleados, desarrollar en ellos competencias y habilidades que son propias de los emprendedores independientes, todo ello con la finalidad de que puedan detectar y desarrollar nuevas oportunidades (Pinchot, 1985; Koenig, 1989; Birkinshaw, 2003).

Derivado de lo anterior y desde una postura crítica, podemos encontrar que para algunos autores cualquiera de las modalidades del *corporate entrepreneurship* podrían ser

Capítulo I. Fundamentos teóricos

consideradas como un conjunto de innovación, asunción de riesgos y proactividad en nuevos mercados (Zahra y Garvis, 2000), dimensiones que integran el concepto de la OE, objeto de estudio de este trabajo de investigación. La literatura sobre emprendimiento a nivel organizativo utiliza de manera ambigua los conceptos de *corporate entrepreneurship*, *intrapreneurship* y OE, solapándolos en numerosas ocasiones. La principal diferencia entre la OE y los demás conceptos reside en que la OE se concibe más como una medida de comportamiento organizativo que se manifiesta en posturas y elecciones estratégicas de la organización que buscan ventajas del tipo pionero, mientras los demás conceptos se refieren a actividades y medidas internas que la organización pone en marcha para favorecer la identificación y explotación de nuevas oportunidades. Aunque podemos identificar esta diferencia conceptual, la operacionalización de estos conceptos coincide en parte.

Numerosos estudios han demostrado que la OE desempeña un papel positivo en distintas formas del desempeño organizativo (Rauch et al., 2009). En concreto, Lyon et al. (2000) señalan que la OE influye en el desempeño de la organización, reduciendo el tiempo para obtener beneficios, mientras que Coulthard (2007) explica que la OE está positivamente vinculada al incremento en ingresos. Lumpkin y Dess (1996) establecen que los efectos que tiene la OE sobre el desempeño de una empresa, pueden verse condicionados por la influencia de un número considerable de factores internos y externos a la organización.

Si bien es cierto que existe consenso en que la OE tiene un impacto en los resultados de empresas tradicionales, el efecto de cada dimensión de la OE en el

desempeño sigue siendo un tema de debate (Coulthard, 2007). Algunos investigadores señalan que las tres subdimensiones de la OE pueden tener un efecto individual distinto sobre el desempeño empresarial (Lumpkin y Dess, 1996; Covin et al., 2006; Wiklund y Shepherd, 2003).

La OE se puede manifestar de manera distinta y puede conducir a resultados diferentes en función del entorno organizativo. Algunos autores, entre ellos los mismos pioneros en el estudio de la OE como Miller y Breton-Miller (2011), señalan la necesidad de realizar estudios que exploren estas cuestiones y adapten los modelos de medida a cada contexto particular.

1.2 El papel de los recursos en el comportamiento emprendedor

La movilización de recursos representa una cuestión clave en toda iniciativa emprendedora (Desa y Basu, 2013; Villanueva et al., 2012). Como se ha mencionado anteriormente, buena parte de las investigaciones del comportamiento emprendedor buscan identificar cómo hacer más eficaces los recursos con los que cuenta la empresa, e incluso buscar aquellos que se encuentran ocultos u olvidados para utilizarlos ante una nueva oportunidad (Stopford y Baden Fuller, 1994, Burgelman, 1983; Dutton y Ashford, 1993). En este sentido, López (2008) señala que normalmente las empresas cuentan con recursos que no utilizan adecuadamente, pero cuando la empresa logra identificarlos y los aprovecha de manera innovadora, se pueden obtener productos o servicios con un mayor valor agregado.

Capítulo I. Fundamentos teóricos

Desde la Perspectiva basada en los Recursos, este trabajo busca resaltar la importancia de los recursos en la identificación y explotación de nuevas oportunidades y por tanto en el comportamiento emprendedor de las organizaciones.

La Perspectiva basada en los Recursos cobra mayor relevancia en la comunidad investigadora con el estudio desarrollado por Wernerfelt (1984) que establece que la heterogeneidad en la dotación de los recursos en las empresas “implica que aquéllas que poseen recursos y capacidades superiores y de oferta limitada tendrán unos costes promedios inferiores a los de otras empresas y, en consecuencia, mayores beneficios” (Sánchez et al., 2012, p.3). Otro estudio que contribuyó fuertemente al posicionamiento de esta perspectiva es la investigación realizada por Rumelt (1984), que enfatiza los mecanismos de aislamiento, entendidos como las acciones y procedimientos que evitan la imitación por parte de otras empresas. De igual manera se reconocen los trabajos realizados por Penrose (1959) y Selznick (1957) como pilares fundamentales, al proponer que las organizaciones son idiosincrásicas en la forma de interpretar y utilizar sus entornos de recursos.

Desde esta perspectiva, la ventaja competitiva se concibe condicionada por factores internos a la empresa, tales como la asignación de recursos, su escasez, su imperfecta y limitada transferibilidad, sustitución y apropiación (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989). Selznick (1957) establece al liderazgo como parte fundamental para conseguir la eficiencia, resaltando el papel de la toma de decisiones en torno a los recursos en el logro de las metas organizacionales. Penrose (1959) coincide en ese sentido al poner de manifiesto que el directivo puede ser un elemento diferenciador, puesto que en la medida en que los recursos

Capítulo I. Fundamentos teóricos

estén organizados de acuerdo a los objetivos de la empresa, se pueden obtener mejores resultados. Adicionalmente, esta autora es una de las primeras en considerar a la empresa como un cúmulo de recursos, haciendo la distinción entre los diferentes tipos de recursos: físicos, tangibles y humanos, ya sean estos permanentes o temporales.

Retomando los dos planteamientos hechos por Penrose (1959), Wernerfelt (1984) y Rumelt (1984), se pueden establecer los dos postulados que definen la Perspectiva basada en los Recursos: las empresas son heterogéneas en relación a los recursos, puesto que el conjunto de recursos que cada una posee es único y constituye una fuente de ventaja competitiva; en segundo lugar, esa heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo, lo que propiciaría que la ventaja competitiva pueda ser sostenible y que la rentabilidad pueda ser a largo plazo (Adame et al., 2012).

La literatura sobre emprendimiento social ha puesto de manifiesto que esas organizaciones tienen mayores limitaciones que las empresas tradicionales para movilizar los recursos que necesitan, debido a varios factores relacionados con: (1) la naturaleza de su actividad, que requiere de constantes inversiones, pero no resulta atractiva para los inversores tradicionales; (2) el bajo grado de desarrollo de los mercados financieros específicos y (3) la creciente competencia por los recursos públicos (Austin et al., 2006). En ese contexto, las OES recurren de manera consistente a prácticas como el bricolaje para enfrentarse a dichas limitaciones (Desa y Basu, 2013; Desa, 2008). El bricolaje consiste en “apañarse con lo que se tiene a mano”, utilizando recursos desestimados por los demás actores, dando nuevos usos a los recursos propios y recombiniéndolos de forma innovadora (Baker y Nelson, 2005; Linna, 2013). Ayuda a conseguir los recursos necesarios para

Capítulo I. Fundamentos teóricos

responder a retos, conduciendo en ocasiones a la creación de innovaciones e identificación de nuevas oportunidades emprendedoras (Baker y Nelson, 2005; Di Domenico et al., 2010; Linna, 2013). Pero el bricolaje aplicado de forma sistemática puede limitar las oportunidades de crecimiento de la empresa, al dispersar los esfuerzos hacia múltiples proyectos (Baker y Nelson, 2005). Por tanto, es necesario evaluar si las organizaciones con recursos muy escasos pueden mejorar su desempeño recurriendo al bricolaje para proporcionar los recursos demandados por su comportamiento emprendedor.

Por otra parte, los EAD desempeñan un papel crucial en la movilización de los recursos en las organizaciones (Penrose, 1959). La composición del equipo directivo en cuanto aspectos socio-demográficos es indicativa tanto de los recursos con los que cuenta una organización como de su capacidad de movilizar nuevos recursos (Hambrick, 2007). Por tanto, la composición del equipo directivo puede condicionar la medida en la que una organización cuenta con más o menos de recursos y perspectivas sobre sus recursos para desarrollar su comportamiento emprendedor.

Adoptando la perspectiva basada en los recursos, este trabajo explora el papel que tienen el bricolaje y la composición del equipo directivo en apoyar que el comportamiento emprendedor de la organización se traslade en una mejora de su desempeño económico y social.

CAPÍTULO II
REVISIÓN DE LA LITERATURA

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 El emprendimiento social y las organizaciones de emprendimiento social

2.1.1 El concepto de emprendimiento social y su evolución

Ante el desafío que implica generar soluciones de manera efectiva a los principales problemas de la sociedad, a lo largo del tiempo han surgido organizaciones ciudadanas que han ido posicionándose como actores cada vez más relevantes para el diseño de las agendas en los ámbitos político, económico y social, buscando soluciones a problemas globales como la pobreza, la marginación, el analfabetismo, la salud o la preservación ambiental (Bornstein, 2004; Nicholls, 2006; Seelos y Mair, 2005; Cernea, 1989).

Bajo esta perspectiva emerge el concepto de emprendimiento social que busca describir las diferentes acciones con fines de beneficio social. Fue Joseph A. Banks en 1972, quien por primera vez introdujo el término de emprendimiento social, para definir aquellas situaciones en las cuales los problemas sociales podrían ser abordados para su solución incorporando perspectivas y prácticas empresariales (Nicholls, 2006).

Los diferentes trabajos de investigación han definido el concepto de emprendimiento como un proceso de descubrimiento y explotación de oportunidades rentables. Según Shane y Venkataraman (2000, p.220), “las oportunidades emprendedoras son aquellas situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas, insumos y métodos de organización pueden ser vendidos e introducidos a un precio mayor que sus propios costos de producción”. El término recientemente acuñado

Capítulo II. Revisión de la literatura

de emprendimiento social integra la detección y explotación de oportunidades de negocios innovadores y la disposición de asumir los riesgos necesarios asociados a las actividades que buscan dar respuesta a problemas sociales importantes. En este caso el objetivo social se vuelve prioridad y es complementado por ese espíritu emprendedor de las personas, que logran amalgamar ambas visiones, con la misión clara de generar un beneficio social a través del descubrimiento y la explotación de oportunidades rentables (Dorado, 2006).

Pese a lo innovador que resultó este enfoque en los años 70, no fue hasta la década de los 90 cuando se retomó con mayor fuerza este término, llamando la atención de gobiernos e investigadores. El estudio sobre este tema ha venido cobrando mayor relevancia, generándose amplios debates académicos en torno a la construcción de estrategias, definición de modelos de negocios sociales y a la generación de políticas públicas de apoyo, posicionándose cada vez más como un fenómeno de interés global (Zahra y Gedajlovic, 2009).

Una amplia literatura recoge la controversia por las distintas posturas en torno al emprendimiento social. Por un lado se sitúa este concepto dentro del marco de las organizaciones sin fines de lucro, que encuentran en las donaciones y la filantropía su principal fuente de ingresos (Cook et al., 2001). Por otro lado, algunos investigadores han expuesto que se pueden incluir bajo el amparo del emprendimiento social únicamente a aquellas organizaciones que, de manera innovadora, incorporan la generación de recursos para buscar ser más autosuficientes y garantizar su permanencia, sin perder de vista su objetivo principal que es la generación del valor social (Thompson et al., 2000).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Existe una tercera postura en la que se considera al emprendimiento social como una práctica socialmente responsable de las empresas tradicionales (Sagawa y Segal, 2000; Waddock, 1988); postura que para fines de este trabajo sólo se menciona como antecedente y de la cual diferimos, dado que no es una actividad que surja con el objetivo principal de contribuir a un beneficio social, sino como adición a una actividad empresarial que tiene como meta primordial la rentabilidad económica distribuida a los inversionistas.

A pesar de que no se cuenta con un concepto consensuado acerca de lo que es emprendimiento social y sigue siendo un tema de debate en la comunidad investigadora (Harding, 2004), la mayoría de las definiciones señalan como elemento común la acción de buscar una transformación positiva de los principales problemas sociales, visualizándose como un agente de cambio en los diferentes ámbitos del entorno como el económico, el político y, por supuesto, el social (Hibbert, Hogg y Quinn, 2001).

En referencia a lo anterior, distintos investigadores han argumentado que un factor elemental del emprendimiento social es la misión explícita de crear valor social (Dess, 1998; Sullivan et al., 2003). La confusión en torno al concepto de emprendimiento social se debe en buena medida a la combinación de dos conceptos hasta cierto punto considerados ambiguos (Mair y Marti, 2006). Por un lado el de emprendimiento, en donde a pesar de que hay una amplia literatura e investigación, sigue habiendo debate sobre su definición (Shane y Venkataraman, 2000; Zahra y Dess, 2001). Por otro lado, el adjetivo social que se puede referir a aspectos muy diversos, por lo que resulta primordial que en su uso, se tenga muy bien definido el contexto en el que se está hablando.

Capítulo II. Revisión de la literatura

Existen varias definiciones del emprendimiento social que asumen de manera implícita otras dimensiones del fenómeno, como la cultural, la económica o la institucional (Mair y Noboa, 2003). Esto ha generado diversas críticas y posturas encontradas en la academia. Por ejemplo, Light (2009) sugiere que el concepto es demasiado amplio, mientras que Martin y Osberg (2007) sostienen que el término de emprendimiento social es demasiado específico, excluyendo elementos que son valiosos y que no son considerados.

Partiendo de estas bases y con el objetivo de comprender y delimitar mejor el concepto, a continuación revisaremos algunas definiciones de emprendimiento social.

Tabla 2.1. Definiciones del concepto de emprendimiento social

| Autor(es) | Definición |
|----------------------|---|
| Alvord et al. (2004) | El emprendimiento social es aquel que mediante la movilización de recursos locales produce o cataliza algunas transformaciones o cambios sociales en su propio contexto. |
| Dees (1998) | El emprendimiento social juega un rol de agente de cambio en el sector social mediante la adopción de una misión para crear valor social sostenible, reconociendo y persiguiendo nuevas oportunidades para servir a esa misión, generando un proceso de innovación continua, adaptándose, aprendiendo, actuando con valentía, sin estar limitados por los recursos con los que cuenta; presenta una mayor orientación hacia la rendición de cuentas a |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|------------------------------|--|
| | los sectores que sirve y por los resultados creados. |
| Fowler (2000) | El emprendimiento social es la creación de estructuras socioeconómicas viables, instituciones y organizaciones que ponen en práctica acciones que generan rentabilidad y mantienen los beneficios sociales. |
| Hibbert, Hogg y Quinn (2005) | El emprendimiento social es el uso del comportamiento emprendedor para fines sociales más que para obtener beneficios, o de manera alternativa, que los beneficios generados por las actividades de mercado se usen para beneficiar un grupo con necesidades sociales. |
| Lasprogata y Cotton (2003) | El emprendimiento social incluye a las organizaciones sin fines de lucro que aplican estrategias para ser auto-sostenibles, mientras tienen un alto impacto a través de su misión social. |
| Mair y Noboa (2003) | El emprendimiento social es el uso innovador de combinaciones de recursos para aprovechar las oportunidades con miras a la creación de organizaciones y/o prácticas que generan y sostienen beneficios sociales. |
| Martin y Osberg (2007) | El emprendimiento social tiene tres componentes: (1) identificar un equilibrio estable pero inherentemente injusto que genera exclusión, marginación o sufrimiento a un segmento de la |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|------------------------|--|
| | <p>humanidad que no tiene los medios financieros o políticos para llevar a cabo una transformación que le beneficie; (2) identificar una oportunidad en el marco de ese equilibrio injusto, desarrollar un propósito de valor social, traer inspiración, creatividad, acción directa, coraje y valentía, retando de esta manera la hegemonía de ese estado estable; (3) forjar un nuevo equilibrio estable que libere potencial atrapado o alivie el sufrimiento del grupo objetivo y, mediante la imitación y la creación de un ecosistema estable alrededor del nuevo equilibrio, se asegure un futuro mejor para el grupo objetivo o incluso para la sociedad en su conjunto.</p> |
| Mort et al. (2002) | <p>El emprendimiento social es un concepto multidimensional que involucra una conducta empresarialmente virtuosa para lograr la misión social, destacando la capacidad para reconocer las oportunidades sociales de creación de valor y aspectos clave como toma de decisiones, innovación, proactividad y asunción de riesgos.</p> |
| Peredo y McLean (2006) | <p>El emprendimiento social es ejercido cuando las metas de una persona apuntan de manera exclusiva a crear algún tipo de valor social y perseguir este objetivo mediante la combinación de reconocimiento y explotación de oportunidades para crear valor,</p> |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|------------------------|---|
| | <p>innovación, empleos, tolerancia al riesgo y rehusando aceptar limitaciones en los recursos disponibles.</p> |
| Perrini y Vurro (2006) | <p>El emprendimiento social es un proceso dinámico creado o gestionado por un individuo o un equipo (el emprendedor social innovador) que se esfuerza para explotar la innovación social, con una mentalidad emprendedora y una fuerte necesidad de logro, con el fin de crear nuevo valor social en el mercado y en la comunidad en su conjunto.</p> |
| Roberts y Woods (2005) | <p>El emprendimiento social es la construcción, evaluación y explotación de oportunidades para el cambio social transformativo, llevado a cabo por individuos visionarios, apasionadamente dedicados; las oportunidades sociales no se descubren sino que se construyen gracias a la generación de ideas.</p> |
| Robinson (2006) | <p>El emprendimiento social es un proceso que incluye: la identificación de un problema específico y su solución, la evaluación del impacto social, el modelo de negocios, la sustentabilidad de la empresa y la creación de una misión social con o sin fines lucrativos, que persiga el doble o triple objetivo.</p> |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|----------------------|--|
| Seelos y Mair (2005) | El emprendimiento social combina la habilidad de resolver problemas del emprendimiento tradicional con la misión de cambiar la sociedad. |
| Austin et al. (2006) | El emprendimiento social es una actividad innovadora de creación de valor social que ocurre a través de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental. |
| Yunus (2008) | El emprendimiento social es cualquier innovación o iniciativa que sirva para ayudar a las personas. La iniciativa puede ser económica o no económica, con fines de lucro o sin fines de lucro. |
| Zahra et al. (2009) | El emprendimiento social engloba las actividades y los procesos llevados a cabo con el fin de descubrir, definir y explotar oportunidades para crear valor social mediante la creación de nuevas organizaciones o la gestión innovadora de las existentes. |

Fuente: elaboración propia.

Revisando estas definiciones, queda manifiesto que el componente común a todas ellas es la generación de valor social (Alvord et al., 2004; Martin y Osberg, 2007; Robert y Woods, 2005; Robinson, 2006).

Como se observa, algunas definiciones describen inicialmente el emprendimiento social como generación de beneficio social a través de actividades primordialmente sin

Capítulo II. Revisión de la literatura

finés de lucro. Sin embargo, cada vez más autores incorporan la generación de recursos como estrategia de sostenibilidad, señalando la coexistencia entre el emprendimiento social y el comercial, incluso estableciendo un continuo que va desde lo estrictamente social hasta lo puramente económico. Las definiciones analizadas anteriormente parecen converger hacia la idea que la principal característica distintiva del emprendimiento social es la creación de valor social (Austin et al., 2006). En lo que respecta al aspecto lucrativo, algunos investigadores señalan que el emprendimiento social es una actividad que puede generarse con o sin fines de lucro; dependerá de la naturaleza y misión de la organización elegir cuál es el mejor modelo de operación y, por tanto, la manera de generar o recaudar recursos para su consecución (Austin et al., 2006; Yunus, 2008; Fowler, 2000; Robinson, 2006).

En esta revisión también se identifican la incorporación de términos propios del emprendimiento tradicional, conceptos como la identificación y explotación de oportunidades, la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, así como el desarrollo de actividades que incursionen en el libre mercado y que generen cierta rentabilidad en las organizaciones (Leadbetter, 1997; Hibbert, Hogg y Quinn, 2005; Mort et al., 2002; Peredo y McLean, 2010; Perrini y Vurro, 2006; Seelos y Mair, 2005; Fowler, 2000; Zahra et al., 2009; Robinson, 2006).

Lo anterior deja en evidencia el gran número de paralelismos que existen entre el emprendimiento tradicional y el social, por lo que algunos autores han señalado y trabajado en identificar las diferencias fundamentales entre ambos conceptos (Austin et al., 2006).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Al respecto, algunos investigadores establecen como principal diferencia que el emprendimiento social no actúa motivado por remuneraciones financieras como fin último, sino que establece la generación de recursos como un medio que permite lograr el fin principal, que es el impacto social; a diferencia del emprendimiento tradicional cuya meta prioritaria es generar rentabilidad económica (Austin et al., 2006; Olsen, 2004; Dearlove, 2004). El establecimiento de una misión social prioritaria es, por tanto, el punto más importante que distingue y delimita las acciones de las OES y la naturaleza de su impacto (Sullivan, Weerawardena y Carnegie, 2003; Moore, 2000).

La evidencia sugiere que ambos emprendimientos pueden generar recursos económicos y materiales, sin embargo existen diferencias en cómo se utilizan los recursos. Mientras que el emprendimiento social los encausa hacia el soporte de acciones sociales, el emprendimiento tradicional los destina a pagar los dividendos a los accionistas (Masseti, 2008).

Ambos emprendimientos (social y tradicional) se desarrollan y compiten en un mismo mercado, pero la mayoría de las veces el emprendimiento social se puede ver en desventaja por los costes sociales que asume (Austin et al., 2006).

Una tercera diferenciación es la medición del desempeño; mientras que en el emprendimiento tradicional la medición está orientada a evaluar las utilidades obtenidas, en el emprendimiento social se incluyen indicadores que miden el cambio social (Guzman y Trujillo, 2008).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Al respecto, Austin et al. (2006) señalan cuatro características fundamentales que constituyen las principales diferencias entre ambos emprendimientos y que se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 2.2. Principales diferencias entre emprendimiento social y emprendimiento tradicional.

| Principales diferencias | Emprendimiento tradicional | Emprendimiento social |
|------------------------------|--|---|
| 1.- Misión | Está enfocada a actividades que generen valor económico y rentabilidad a largo plazo. | Su objetivo prioritario es crear valor para contribuir a resolver una problemática social. |
| 2.- Movilización de recursos | La generación de recursos proviene principalmente del margen de ganancia que se obtiene de la venta de bienes y/o servicios. | El acceso a recursos está más restringido; provienen principalmente de subvenciones o donaciones; la generación interna de recursos se lleva a cabo a menor escala. |
| 3.- Medición de resultados | Se basa principalmente en indicadores cuantitativos, orientados a medir resultados económicos y | Además de las variables cuantitativas, incorpora indicadores cualitativos que evalúan el impacto social |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | | |
|----------------------|--|--------------------------------|
| | financieros. | originado por sus actividades. |
| 4.- Fallo de mercado | Genera diferentes oportunidades para uno y otro emprendimiento. Mientras que para una OES un acontecimiento se presenta como una oportunidad, para la empresa tradicional, ese mismo hecho, puede ser un problema y viceversa. | |

Fuente: Austin et al. (2006).

Como se puede observar en las definiciones incluidas en la Tabla 2.1, otro de los puntos convergentes entre ambos conceptos de emprendimiento es la definición basada en la identificación y explotación de oportunidades. Sin embargo, la naturaleza de las oportunidades es diferente en el emprendimiento tradicional y social, dadas las misiones que se buscan cumplir en cada caso. Mientras que las oportunidades en el emprendimiento tradicional buscan satisfacer nuevas necesidades, proporcionando nuevos productos/servicios que sean atractivos para el mercado, en el emprendimiento social se centran en necesidades y problemas sociales identificados desde hace mucho tiempo, pero con el reto de cómo hacer más efectiva la solución de dichos problemas. El problema no radica en la necesidad en sí misma, sino en cómo movilizar los recursos para resolver el problema (Austin et al., 2006). En concreto, las oportunidades sociales no se descubren, sino que se construyen gracias a la generación de ideas, buscando siempre generar valor y transformación social (Peredo y McLean, 2010; Zahra et al., 2009; Robert y Woods, 2005, Mort et al., 2002).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Como se puede observar, el concepto de innovación en el emprendimiento social cobra especial relevancia y esto queda de manifiesto cuando analizamos la Tabla 2.1 donde varios de los investigadores incluyen este término como parte fundamental de su definición. En general, la innovación implica encontrar nuevas soluciones mediante la incorporación de nuevos procesos o productos, en el ámbito de la tecnología, del diseño organizativo, en el mercado o en la administración y gestión (Dess y Lumpkin, 2005; Zahra y Dess, 2001).

La innovación social se define como “actividades y servicios novedosos que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y son predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyo objetivo primordial es social” (Mulgan et al., 2006, p.45). Otros autores definieron innovación social como “una solución original a un problema social, que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes y en donde la creación de valor va a la sociedad como un todo, más que a individuos particulares” (Phills, Deiglmeier y Miller, 2008, p.37).

A la luz de lo analizado anteriormente, la definición del emprendimiento social que tomaremos como referencia en este trabajo de investigación será la que establecen Zahra y Gedajlovic (2009, p.522): “el emprendimiento social engloba las actividades y los procesos llevados a cabo con el fin de descubrir, definir y explotar oportunidades para crear valor social mediante la creación de nuevas organizaciones o la gestión innovadora de las existentes”.

La elección de esta conceptualización viene motivada por dos razones principales. Por un lado ofrece el paraguas teórico para plantear el concepto de la OE en las OES, al

incluir en la definición del emprendimiento social el concepto de gestión innovadora y el descubrimiento y explotación de oportunidades en el seno de organizaciones ya existentes. Por otro lado se enfatiza la creación de valor social, misión trascendental y eje transversal del emprendimiento social en el que todos los autores coinciden.

2.1.2 Corrientes de pensamiento sobre emprendimiento social

La revisión de la literatura pone de manifiesto la existencia de dos corrientes que han marcado el estudio del emprendimiento social, fuertemente influenciadas por las ubicaciones geográficas y contextos en donde se desarrollan: (1) la perspectiva de la escuela americana y (2) la perspectiva de la escuela europea o, para ser más precisos, del oeste europeo (Weerawardena y Mort, 2006; Bosma et al., 2010; Nicholls, 2006; Zahra et al., 2009).

La escuela americana nace a finales de los setentas, bajo un contexto de severa situación económica y por tanto un riesgo importante de que organizaciones sociales desaparecieran. Se comienza a introducir actividades comerciales en las organizaciones no lucrativas con el objetivo de generar ingresos y garantizar la continuidad de sus servicios, buscando reducir su dependencia de la filantropía (Kerlin, 2006; Nyssens, 2006).

Derivado de los planteamientos de la escuela americana surgen dos corrientes que buscan investigar y explicar la naturaleza del emprendimiento social: por un lado la escuela de emprendimiento social y por otro la escuela de la innovación social (Dess y Anderson, 2006).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Respecto a la escuela del emprendimiento social, el objetivo principal está centrado en la generación de ingresos para la consecución de la misión social que tiene establecida la organización. De hecho, en los círculos académicos estadounidenses, la empresa social es entendida como una organización con actividades de enfoque social que lleva a cabo actividades comerciales para financiarse (Kerlin, 2006).

Esta escuela enfatiza la iniciativa y el espíritu empresarial comercial; las organizaciones buscan la sostenibilidad y promueven la autosuficiencia a través de la generación interna de ingresos, dejando de depender de la financiación proporcionada por los sectores público y privado (Boschee y McClurg, 2003). Bajo esta perspectiva, la organización se vuelve el elemento central de análisis, dejando a un segundo término a la persona y sus características (Catford, 1998). La forma jurídica que deben de tener las OES es igual a la de organizaciones sin fines de lucro privadas, que no distribuyen beneficios a sus miembros (Bacq y Jansen, 2008).

Respecto a la corriente de innovación social, el concepto de emprendimiento social integra como elementos definitorios la innovación, la creatividad y la búsqueda de oportunidades; la creación del valor social es el objetivo principal (Weerawardena y Mort, 2006; Roberts y Woods, 2005).

En este marco el emprendedor social se vuelve una pieza clave para lograr los objetivos y generar innovación por encima de la organización (Bacq y Jansen, 2008). El emprendedor social es un agente que actúa para responder a una brecha social mediante la creación de un organización no lucrativa o comercial (Bacq y Jansen, 2008). Se ha señalado

Capítulo II. Revisión de la literatura

que las características del emprendedor son clave para el éxito del emprendimiento social, no obstante no existe consenso en cuanto a cuáles son las características más importantes que debe de poseer un emprendedor social.

Dado que la OES se considera el resultado del trabajo del emprendedor social, la escuela de innovación social no restringe las fórmulas jurídicas disponibles, la naturaleza de la necesidad social a la que se enfoca o los recursos con los que se debe contar (Austin et al., 2006; Mair y Marti, 2006). De acuerdo a esta postura, la mejor forma de establecerse legalmente es buscando formas híbridas de organización que permitan respuestas flexibles a las exigencias del mercado, ser más innovadoras y eficientes y por tanto la posibilidad de tener mayores beneficios y recursos (Haugh, 2005).

La otra gran corriente académica sobre emprendimiento social, es la escuela de pensamiento europea, que surge en la década de los ochenta, bajo un contexto similar a la americana, en un ambiente de crisis (Thurik, 2010). Una de las principales diferencias con respecto a la escuela americana es su enfoque hacia el tercer sector. Las organizaciones sociales surgen principalmente para proporcionar los servicios que el Estado había dejado de atender, tales como vivienda, cuidado de los niños marginados, programas de desempleo, entre otros (Kerlin, 2006).

A principios de 1996 se crea la red europea EMES¹, la cual se conforma por reconocidos centros universitarios e investigadores, cuyo propósito principal es la construcción de conocimiento teórico y empírico, en cuanto a las disciplinas y la

¹ EMES son las siglas en francés del título del proyecto de investigación “*Emergence des Entreprises Sociales en Europe*”, cuyo acrónimo fue tomado para darle nombre a la asociación científica internacional de manera formal. Vease: <http://www.emes.net>

Capítulo II. Revisión de la literatura

metodología, del tercer sector, centrándose en la empresa social y el emprendimiento social. Esta red se vuelve un referente que refleja la postura en la comunidad europea y sienta las bases para delinear la escuela de pensamiento en torno al emprendimiento social en este continente. EMES define a la empresa social como “una organización privada sin ánimo de lucro que provee bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad. Esta organización se apoya en dinámicas colectivas, incluyen diferentes tipos de grupos de interés en sus órganos de gobierno, tiene una fuerte autonomía y soporta riesgos económicos asociados a su actividad” (Fisac et al., 2011, p.5). Cada país de la comunidad europea adopta un criterio y enfoque particular, considerando una orientación lucrativa o no lucrativa.

Para EMES, el emprendimiento social es una acción que busca como principal misión generar valor social colectivo, e implica varios actores clave para su consecución. La iniciativa de establecer esta organización debe provenir del Estado o de un grupo de ciudadanos actuando como un grupo formal o como una organización no gubernamental (Defourny, 2009). La postura que establece EMES respecto a la distribución de beneficios está orientada a tener límites muy claros para evitar una maximización de ganancias de manera indiscriminada; bajo esta postura la OES puede distribuir ganancias de manera limitada (Bacq y Jansen, 2008).

Se puede decir que el concepto de emprendimiento social en Europa está vinculado tanto a organizaciones sin fines de lucro (Borzaga y Santuari, 2003), como a figuras jurídicas como cooperativas, cooperativas de interés social (como el caso de Italia), asociaciones de inclusión, sociedades de interés colectivo y empresas de inserción social.

Capítulo II. Revisión de la literatura

Países como Italia, España, Gran Bretaña, Bélgica, Portugal y Finlandia son algunos de los que han establecido políticas públicas de apoyo a las empresas sociales (Defourny y Nyssens, 2008).

En este mismo sentido destaca la postura que adoptó Reino Unido a finales de los noventa. Esta perspectiva podría tener por sí misma un clasificación particular dentro de la escuela de pensamiento europea (Thurik, 2010). Se desarrolla a partir del año 2001 y se aplica durante el gobierno de Tony Blair. Busca incidir en el apoyo del tercer sector creando la Unidad de Empresa Social dentro del Departamento de Comercio e Industria (DTI por sus siglas en inglés, Department of Trade and Industry). El DTI (2002, p.13) define las empresas sociales como “empresas con objetivos primordialmente sociales donde los excedentes son principalmente reinvertidos en el negocio o en la comunidad, en lugar de buscar la maximización en beneficios de los accionistas”. Cabe destacar que desde 2006 todo lo referente a empresas sociales es responsabilidad de un nuevo ministerio del Tercer Sector dedicado a profesionalizar, financiar y apoyar jurídicamente a estas organizaciones (Thurik, 2010).

A continuación se presenta una tabla comparativa desarrollada por Thurik (2010), donde se hace una síntesis con la información previamente analizada en este documento, partiendo de las características y distinciones de cada corriente.

Tabla 2.3. Distinciones entre escuelas de pensamiento del emprendimiento social

| Distinción. | Tradición americana | | Tradición Europea | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--|--|
| | Escuela de innovación social | Escuela de empresa social | Enfoque EMES | Enfoque Reino Unido |
| Unidad de observación | Individual. | Empresa. | Empresa. | Empresa. |
| Relación entre misión y servicios | Directo. | Directo / indirecto. | Directo. | Directo / indirecto. |
| Estructura legal | Sin restricciones. | No lucrativo. | Algunas restricciones. | Sin restricciones. |
| Innovación | Pre requisito. | Sin enfatizar. | Sin enfatizar. | Sin enfatizar. |
| Distribución de beneficios | Sin restricción. | Restricción. | Restricción limitada. | Restricción limitada. |
| Ingresos obtenidos | Sin enfatizar. | Pre requisito. | Sin enfatizar. | Pre requisito. |
| Gobierno | Sin enfatizar. | Sin enfatizar. | Énfasis en múltiples participantes involucrados. | Énfasis en múltiples participantes involucrados. |

Fuente: Thurik, (2010).

La revisión académica de investigadores como Alvord et al., (2004), Purdue (2001), Mair y Martí (2009) respecto a escuela de pensamiento de innovación social, así como Dart (2004), Weerawardena y Mort (2006), con respecto a la escuela de empresa social, permiten identificar los factores que influyen en la creación y el desarrollo de las empresas sociales.

Capítulo II. Revisión de la literatura

En el marco de los planteamientos anteriores y tomando en cuenta el contexto de las OES mexicanas, objeto de estudio de esta investigación, se identifica a la tradición americana como la corriente y filosofía más afín al planteamiento de las OES que se analizan en este trabajo. Por tanto, las principales características de las OES que considera nuestra investigación son: la generación de ingresos para la consecución de la misión social y la integración de elementos como la innovación, la creatividad y la búsqueda de oportunidades de manera sistemática en la organización.

2.1.3. Las organizaciones de emprendimiento social

A pesar de que la literatura académica sobre este tema haya ido creciendo considerablemente en los últimos años, se sigue evidenciando cierta confusión acerca del significado y características propias de las OES (Laville, 2000).

Ello se debe en buena medida a la indefinición conceptual, dado el amplio margen de acción que tienen estas organizaciones, que van desde actividades que buscan la solución de problemas sociales con una perspectiva sin fines de lucro, hasta actividades que buscan implementar soluciones sociales innovadoras, utilizando un modelo empresarial de financiación para su sostenibilidad (Defourny y Nyssens, 2008). Tal como mencionan Fisac et al. (2011, p.4), “no existe una noción unívoca de empresa social. Existen diferentes interpretaciones del término, que están condicionadas no sólo por la escuela de pensamiento económico de la cual procede cada una, sino también por el contexto al cual se aplican. En este sentido, la ‘empresa social’ puede referirse a iniciativas que proceden de realidades sociales muy diferentes, con distintas asunciones”.

Capítulo II. Revisión de la literatura

Al respecto, en la siguiente tabla se hace una revisión de las diferentes definiciones que algunos académicos, organizaciones de la sociedad civil e incluso instituciones gubernamentales han generado en torno a este término.

Tabla 2.4. Definiciones del concepto de empresa social

| Autor(es): | Definición |
|--|--|
| Haugh (2005) | Es un término colectivo utilizado para denominar a organizaciones que tienen un fin social. Estas organizaciones adoptan diferentes formas jurídicas, pero tienen en común los principios de negocios que les permitan lograr sus objetivos sociales y la reinversión de los excedentes para el beneficio de la comunidad. |
| Hockerts (2006) | Son empresas híbridas que se encuentran entre la frontera del mundo de los negocios y del beneficio social, impulsadas principalmente por organizaciones públicas y sin fines de lucro. |
| EMES | Son organizaciones privadas sin ánimo de lucro que proveen bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad. |
| Department of Trade and Industry (DTI, | Empresas con objetivos primordialmente sociales, donde los excedentes son principalmente reinvertidos en el negocio o en |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|--|---|
| 2002) | la comunidad, en lugar de buscar la maximización en beneficios de los accionistas. |
| The Schwab Foundation (2012) | Es una organización que alcanza a gran escala el cambio social sistémico y sostenible, a través de un nuevo invento, un enfoque diferente, una aplicación más rigurosa de las tecnologías conocidas o estrategias o una combinación de todos ellos. |
| Thompson y Doherty (2006) | Se definen simplemente como las organizaciones que buscan soluciones de negocios a los problemas sociales. |
| The Social Enterprise Alliance (2004) | Cualquier estrategia llevada a cabo por una organización no lucrativa para generar ingresos en apoyo de su misión social. |
| West Midlands Social Economy Partnership (WMSEP, 2004) | Es un término colectivo para referirse a una organización que es impulsada por determinados valores sociales y comunitarios, con el objetivo de operar de forma eficaz y sostenible dentro de un marco de competitividad empresarial, es decir: ayudar a la comunidad, así como mantener un negocio viable. |
| UNICEF, (2002) | Un término genérico para un negocio sin fines de lucro o |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|--|---|
| | actividad generadora de ingresos fundada creada para ejercer un impacto social positivo, mientras se opera con referencia a un fondo financiero. |
| Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) | Cualquier actividad privada realizada en el interés público, organizada con la estrategias empresariales, pero cuyo objetivo principal no es la maximización del beneficio, sino el logro de ciertos objetivos económicos y sociales, y que tiene la capacidad para aportar soluciones innovadoras a los problemas de exclusión social y desempleo. |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo revisado anteriormente, se puede considerar que la empresa social es una organización que relaciona a los distintos actores que conforman una sociedad y constituye un puente que une la administración de negocios con el trabajo que buscar resolver sistemáticamente diversas problemáticas sociales (Nyssens, 2006).

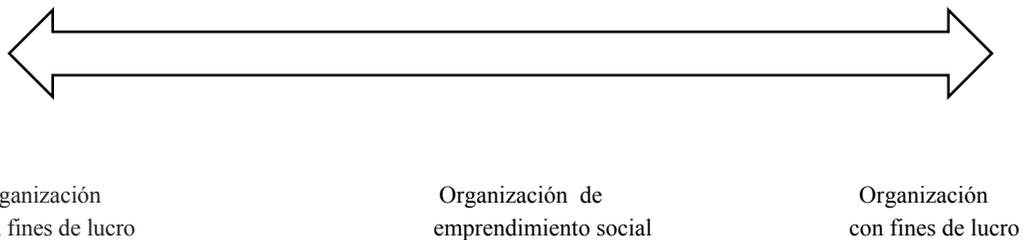
En este sentido, algunos autores como Masetti (2008) o Bosma y Levie (2010) proponen una clasificación integradora de las OES, organizándolas en cuatro grandes grupos en base a sus diferentes orientaciones. Dentro de esta categorización encontramos en primera instancia las tradicionales Organizaciones No Lucrativas (ONL), que tienen una misión social fuerte y no persiguen fines lucrativos. En segunda instancia encontramos las empresas sociales sin ánimo de lucro; estas organizaciones tienen una fuerte misión social, no son lucrativas y tienen una orientación a la innovación. En tercera instancia están las

Capítulo II. Revisión de la literatura

empresas sociales híbridas, las cuales integran una actividad empresarial que complementa la misión social que es prioritaria. Finalmente, están las empresas sociales con ánimo de lucro, que a diferencia de las híbridas, tienen una misión social pero no es exclusiva, buscan también un beneficio económico.

Lo anterior se refleja en la figura 2.2, que representa las diferentes orientaciones que tienen estas organizaciones, visualizándolas como un continuo en donde en uno de sus extremos se encuentran las empresas totalmente enfocadas a su misión social y en el otro extremo se encuentran aquellas organizaciones que tienen fines fundamentalmente lucrativos, dejando en un nivel intermedio a aquellas que combinan sus misiones social y económica.

Figura 2.2 Continuo entre misión social y económica de las organizaciones de emprendimiento social



Fuente: Masetti (2008).

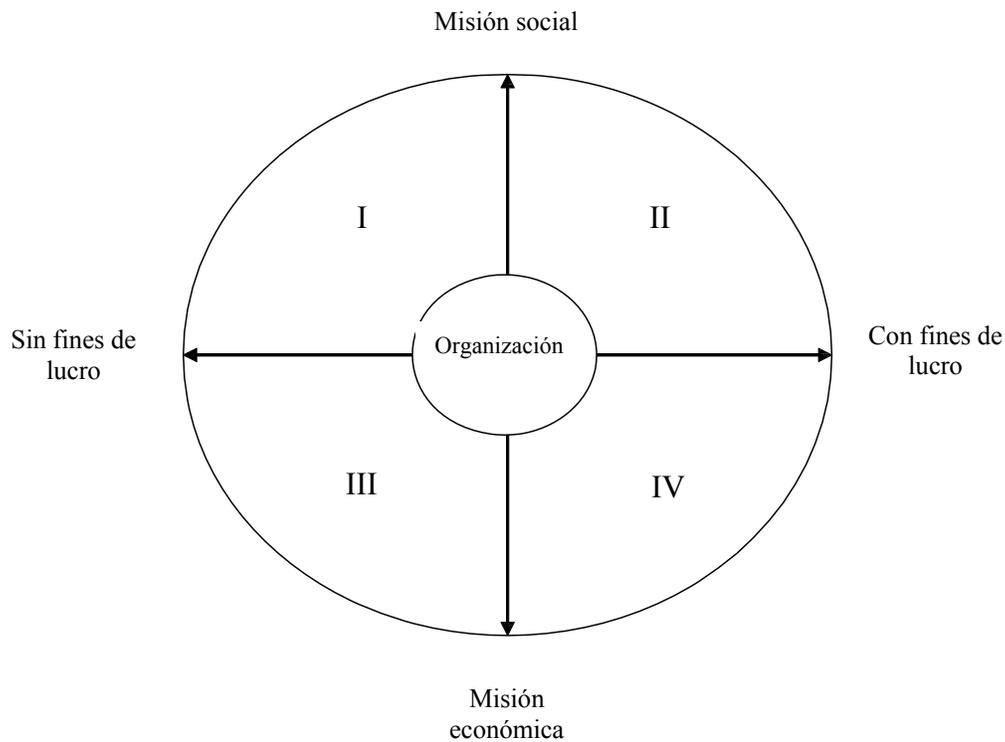
Tomando en cuenta las categorizaciones anteriormente descritas, Masetti (2008) generó una matriz de cuatro cuadrantes al establecer como coordenadas el tipo de misión y

Capítulo II. Revisión de la literatura

la existencia de fines de lucro. En el cuadrante IV encontramos a empresas orientadas principalmente a generar rentabilidad y ganancias que son distribuidas a sus inversionistas y cuyo rol en el ámbito social se traduce en ofrecer donaciones y generar estrategias que las conviertan en empresas socialmente responsables. En el sentido de las manecillas del reloj, en el cuadrante III se ubican aquellas organizaciones que generan dividendos pero cuyo objetivo principal no es distribuirlo a sus socios, sino destinarlo a un causa social, normalmente estas organizaciones cumplen con una función social específica y luego desaparecen (Dorado, 2006). En el cuadrante II se encuentran las empresas sociales híbridas que tienen una fuerte orientación a cumplir con su misión social, pero que generan beneficios gracias a la producción de bienes o servicios que ofrecen en el mercado y cuyas ganancias las destinan para financiar su misión social. Finalmente, en el cuadrante I ubica a las ONLs que, como ya se ha explicado, son organizaciones que normalmente se sostienen de acciones filantrópicas y de subvenciones gubernamentales y que tienen como objetivo resolver necesidades y problemáticas sociales.

Capítulo II. Revisión de la literatura

Figura 2.3. Matriz de las organizaciones de emprendimiento social



Fuente: Masetti (2008).

Lo anterior busca dejar patente los diferentes enfoques sobre las OES y pretende evidenciar que las fronteras conceptuales no son tan evidentes sobre todo entre las ONLs y las empresas sociales híbridas, dos modelos de organización que se toman como referencia por los académicos para nombrar a las OES. Las fronteras entre estos tipos de organizaciones son difusas principalmente porque muchas empresas sociales adoptan la forma jurídica de ONL (organización no lucrativa) y porque en las últimas décadas, las ONLs han ido adoptando modelos cada vez más empresariales. A continuación se revisarán las principales características de estos dos tipos de organización.

Capítulo II. Revisión de la literatura

a) Organizaciones No Lucrativas (ONL)

Según Herranz de las Casas (2006, p.2) las ONL “son entidades que proponen modelos alternativos de sociedad, fomentan el debate social, adelantan propuestas innovadoras, suplen carencias sociales, protegen la calidad de vida, aportan voces diferentes, actúan como grupos de presión; son, en definitiva, un termómetro social que mide la adecuación o la inadecuación de las políticas impulsadas por los gobiernos, las organizaciones supranacionales o las empresas”.

Al respecto se han originado diversas corrientes de pensamiento en donde algunos estudiosos coinciden en que estas organizaciones están generando un desarrollo social positivo, mientras que otros asumen que el trabajo que están desempeñando es valioso en la medida en que paralelamente se genere un desarrollo alterno, enfocado en el empoderamiento de la comunidad, más que en el asistencialismo puro (Escobar, 1995; Esteva, 1987).

Las ONL representan una importante parte del así llamado tercer sector, que viene a buscar soluciones a las necesidades más elementales que ni el mercado, ni el gobierno pueden satisfacer y demanda la vinculación activa, tanto de la iniciativa privada representada por las empresas, como del Estado. Las ONLs por sí solas no podrían cumplir con su objetivo, por lo que el trabajo conjunto de los tres sectores de manera articulada genera un mayor impacto con avances más concretos y sustanciosos (Berger y Neuhaus, 1977).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Smith (1983) clasificó a las ONLs de acuerdo a diversos criterios: por sus actividades, el tiempo que llevan funcionando, ámbito de actuación, forma de financiarse y duración. También pueden ser clasificadas por los beneficios que crean, por la actividades que realizan e incluso su objeto social (Parker, 2003).

Resulta importante destacar el tema de la clasificación de las ONLs, porque permite comprender cómo se estructuran y organizan hacia el interior las propias asociaciones, pero sobre todo permite identificar aquellas asociaciones que están trabajando por objetivos similares, en las mismas áreas geográficas, con similares metodologías. Además de existir algunas coincidencias en la manera de clasificar a las ONLs, podemos identificar coincidencias en los modelos organizativos que adoptan para su operación. Eduardo Bueno (1993) estableció que estas organizaciones siguen modelos organizativos simples basados en principios de diseño y equilibrio. Ostroff y Smith (1992) igualmente añaden que las ONLs también aplican principios de diseño vertical y horizontal, igual que ocurre en las empresas.

En este sentido, podemos identificar varios factores que han contribuido a la transición de las ONLs hacia modelos organizativos de tinte más empresarial. Esta tendencia paulatina que han marcado las últimas décadas, se ha visto acelerada en los últimos años por una situación de crisis económica global que ha reducido la capacidad de financiación de estados, grandes empresas y particulares. Por lo que las ONL han visto disminuida su capacidad de obtener recursos, lo que a su vez ha reducido también su capacidad de llevar sus servicios a la población (Vernis, 2004).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Además de esta limitación económica, la visión de los donantes ha cambiado, sobre todo en aquellas aportaciones que vienen de corporaciones. A diferencia del pasado, esas aportaciones se realizan cada vez más bajo una lógica de etiquetar los recursos, buscando una rendición de cuentas por parte de la ONL. Se solicitan con mayor formalidad informes donde se compruebe y describa detalladamente la aplicación de los recursos y se proporcionen indicadores no sólo de resultados o de cobertura, sino también de impacto. Con mayor frecuencia estas evaluaciones están condicionando la posibilidad de que una empresa o un gobierno otorgue algún tipo de apoyo (Herranz de las Casas, 2006).

Por ello, existe una tendencia de las ONLs a evolucionar hacia modelos organizativos de índole empresarial. La evolución de estas organizaciones hacia modelos de empresa social híbrida implica la necesidad de desarrollar su capacidad para enfrentarse a procesos similares a los de una empresa mercantil. La calidad de sus productos y/o servicios se vuelve uno de los aspectos fundamentales para poder generar recursos y, por tanto, se requiere una mayor profesionalización en todas sus áreas, tanto a nivel humano, administrativo, como tecnológico y material (Salinas y Rubio, 2001).

Algunos estudios han coincidido en que esta transformación a empresa social híbrida se debe producir de manera paulatina (Salinas y Rubio, 2001); iniciando con la creación de la organización, definiendo su orientación ideológica, identificando oportunidades y acercándose para obtener financiamiento que permita la generación de bienes o servicios. Una vez que se haya consolidado la identificación y el aprovechamiento de oportunidades viene la etapa de crecimiento, donde se empieza a hacer evidente la profesionalización de la gestión organizacional y de recursos humanos, con un sesgo

Capítulo II. Revisión de la literatura

empresarial más pronunciado. Finalmente, en la etapa de evaluación de resultados, debido a la competencia, la innovación comienza a tener mayor peso y empieza la búsqueda de nuevas formas para generar recursos (Salinas y Rubio, 2001).

Esta evolución plantea grandes retos para estas organizaciones, no sólo en el tema económico, sino también porque no cuentan con el capital humano capacitado para hacer frente a estos desafíos. Dicha situación se vuelve compleja dado que al inicio de la actividad no se cuenta con los recursos financieros necesarios para ofrecer salarios y condiciones laborales atractivas, lo que favorece una mayor rotación del personal. Además, se enfrentan a aspectos como la fuerte competencia que existe en el libre mercado, lo que dificulta no sólo la generación de utilidades, sino la misma capacidad de cubrir los costos mínimos, poniendo en riesgo la permanencia y continuidad de la organización (Salinas y Rubio, 2001).

García Fachal (2006) identifica tres estrategias para una transición de éxito hacia la empresa social. La primera consiste en no crear una nueva organización, sino incorporar nuevas actividades productivas y solamente cambiar la marca, adicionando elementos como la profesionalización en la gestión. La segunda es la creación de una nueva organización (empresa) o bien la agrupación de varias organizaciones con el objetivo de que cada una se desempeñe en lo que sabe hacer y al final de cuentas terminen produciendo un bien o servicio en común. Esto permite generar mayor producción, reducir costos, alcanzar mayor impacto y autosostenibilidad. La tercera estrategia es crear una nueva organización (empresa), donde exista la posibilidad de que puedan participar personas externas que

aporten recursos financieros para los fines sociales y se reinvierta la utilidad obtenida para generar crecimiento.

b) Empresas sociales híbridas.

Respecto a las empresas sociales híbridas, Mair y Noboa (2003) hablan de un tipo de organización en donde su misión social es soportada por un modelo de negocio que le permite ser autosuficiente. Este planteamiento se asemeja mucho a lo que en páginas anteriores empezamos a identificar como una necesidad de aquellas ONL que buscan dejar de depender de terceros y generan sus propios recursos.

Duque (2007) establece varios elementos que deben considerarse al crear una empresa social híbrida. Como punto de partida está la misión social que busca aportar soluciones a los problemas de una población (la búsqueda del valor social). En segundo término está el enfoque estratégico que integra la creación de valor social y económico. Como tercer punto se incorpora el modelo de negocio bajo una perspectiva socioeconómica y, finalmente, como resultado de la integración de los tres puntos anteriores está la autosostenibilidad; a través de la comercialización de bienes o servicios se permite la consecución de objetivos sociales circunscritos a la meta principal de la organización.

En las empresas sociales híbridas, a diferencia de las empresas tradicionales, se mantiene y privilegia la generación de un beneficio social sobre el económico, utilizando el recurso financiero tan sólo como una vía, una herramienta para ser sostenible y por tanto hacer que permanezca la operación y su impacto en la sociedad.

Capítulo II. Revisión de la literatura

Resulta de suma importancia para este tipo de organizaciones el tener una fuente de financiación que les permita hacer sostenible de manera permanente la generación del valor social. Por tanto, se puede buscar la maximización de los beneficios obtenidos por la actividad económica, sin embargo a diferencia de los negocios tradicionales, en el caso de las empresas sociales no se reparten dividendos, sino que se busca la reinversión para aumentar el impacto del trabajo comunitario (Yunus, 2008). Este aspecto se constituye como un factor clave para poder generar desarrollo social y económico. Además, se convierte en el punto que detona la competitividad de la empresa social híbrida y suma un nuevo elemento a la ecuación del valor total producido, permitiendo que los beneficiarios se apropien de estas utilidades, a través de la reinversión de los flujos económicos generados para el beneficio común (Duque, 2007).

Resulta importante identificar las ventajas que el esquema de empresa social híbrida ofrece. Por un lado, existe un gran potencial para movilizar capital relacional que puede conducir a una disminución de costos, al participar las personas como voluntarios o incluso laborar con un salario que es menor al promedio que se maneja en el mercado. Existen más posibilidades de obtener insumo de manera gratuita o a precios muy bajos, dado el sentido social que conlleva el bien o servicio que se produce (Laville y Nyessen, 2001).

Otra ventaja con la que cuentan las empresas sociales híbridas es la calidad de sus bienes o servicios sociales, la cual se garantiza al involucrar personas con una convicción y motivación personal por generar valor social de alto impacto. En este sentido se busca satisfacer las necesidades de los beneficiarios, habiendo una correlación directa entre la

oferta y la demanda, lo que también se traduce en un equilibrio entre los principios de valor social y económico que respaldan a las empresas sociales (Borzaga y Santuari, 2000).

Finalmente, más allá de las diferencias y convergencias que se han expuesto a lo largo de este apartado en cuanto a los enfoques y características de las OES y de acuerdo al análisis realizado, se puede establecer una postura de lo que se entenderá por OES en este trabajo de investigación; considerándose como aquellas entidades que persiguen crear valor social a través de nuevas combinaciones de recursos que contribuyen a la solución de problemas sociales, independientemente de la presencia o ausencia de un motivo lucrativo (Lumpkin et al., 2013; Seelos et al., 2010). Partiendo de este enfoque, se puede entender que estas organizaciones estimulan el cambio social generando nuevas ideas y acciones que contribuyen al desarrollo y la mejora de la calidad de vida de las personas (Lumpkin et al., 2013; Short et al., 2009); colaborando para proveer de bienes y/o servicios a los sectores menos favorecidos, donde el mercado tradicional no lo puede hacer por sus costos; buscando desarrollar habilidades y conocimientos en las personas e impulsar y fomentar opciones de empleo, así como la inclusión social de los colectivos marginados (Smallbone, 2001).

2.1.4. Creación de valor social y valor económico

Para algunos autores, el emprendimiento social está fuertemente influenciado por el deseo de cambio social y de sostenibilidad de la organización y de los servicios sociales que presta (Reis y Clohesy, 2001); tiene el potencial de generar valor social y detonar

Capítulo II. Revisión de la literatura

procesos evolutivos, transformando la calidad de vida de las personas beneficiarias, creando círculos virtuosos con efectos positivos a medio y largo plazo.

Para algunos autores la creación del valor social es la principal característica que distingue al emprendimiento social del comercial, ya que los resultados que se generan están dirigidos a beneficiar a la sociedad en su conjunto y no al beneficio individual o de un grupo reducido de personas (Santos, 2009; Harding, 2004).

Para la Social Enterprise Knowledge Network, SEKN (2006, p.296), el concepto de valor social se define como “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica”.

En este sentido, la red SEKN (2006) describe cuatro mecanismos que permiten la consecución del valor social. En primer lugar proponen que éste se logra derribando barreras de grupo que tengan que ver con precios, identidades colectivas e incluso carencias de servicios públicos. En segundo lugar, está el fortalecer a poblaciones debilitadas, regenerando los derechos básicos y el tejido social, atendiendo a grupos marginados y con delincuencia juvenil, por mencionar sólo algunos ejemplos. El tercer mecanismo se refiere a dar voz a quienes permanecen pasivos como niños, mujeres, personas con alguna discapacidad, entre otros. Finalmente el último mecanismo se enfoca a la solución de los problemas generados por los efectos secundarios no deseados de la actividad económica.

Capítulo II. Revisión de la literatura

Por su parte, Weerawardena y Mort (2006) afirman que el concepto de valor social se logra en función de la proactividad, la innovación y la asunción de riesgos que las OES adoptan en el ejercicio de cumplir con su misión. Por tanto la creación de valor social está implícita dentro de la misión de la OES, de ahí la importancia al momento de definirla. El valor social se crea de manera planificada y consensuada, basándose en objetivos claros, reales y bien fundamentados, de tal manera que sea una guía en todo proceso y operación, ajustándose a las capacidades y recursos con que la organización cuenta (Mayberry, 2011).

Otros autores como Fournier (2011) consideran necesario incorporar a este constructo el término de inclusión, bajo una perspectiva de sostenibilidad a largo plazo; es decir el valor social no busca solamente generar asistencia puntual, sino que busca incluir dentro de un todo las partes excluidas en un amplio período de tiempo.

Adicionalmente, algunas investigaciones señalan la importancia de vincular a la legitimidad con el concepto de valor social, hasta ahora poco relacionada. En este caso la legitimidad se da cuando las OES evidencian que las actividades que están realizando tienen un fundamento real y honesto para buscar resolver un problema social, contribuyendo a una adecuada y sana relación entre las organizaciones que ofrecen la solución a los problemas y las personas que reciben estas soluciones. La credibilidad que gana una OES en base a la legitimidad de sus acciones, le permite movilizar recursos para adaptarse a los distintos cambios, sociales, económicos y políticos que pudiera haber en su entorno y, por tanto, consolidar su impacto a largo plazo (Mayberry, 2011; Dart, 2004).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Parte de esta legitimidad se puede encontrar no sólo en sus acciones particulares que desempeña como organización, sino también con la creación de un consejo directivo integrado por personas que tengan un reconocimiento social por su experiencia, conocimientos, honestidad o su influencia en el ámbito de la problemática que se busca solucionar. Algunos autores coinciden en que esta estrategia de crear un consejo con personas reconocidas y confiables, además de orientar correctamente las acciones de la organización, la respalda por el valor que conlleva este grupo directivo y la inherente garantía de que se cumpliría con la misión y por tanto con la generación de valor social que se busca (Low, 2006; Austin et al., 2006).

Es importante señalar que el valor social es un concepto que está bajo una constante redefinición. Su medición en términos de indicadores numéricos representa uno de los grandes retos que se tienen en este ámbito. Se considera que el hecho de cuantificar permite reflejar de manera fácilmente entendible los resultados de acciones que abordan aspectos como por ejemplo la justicia social, el empoderamiento, la mejora de la autoestima de las personas, el respeto, elementos que por su naturaleza normalmente se miden de manera cualitativa (Young, 2001; Dorado, 2006).

Otro elemento fundamental dentro de este análisis es el concepto del valor económico, que bajo el contexto del emprendimiento social se constituye como el elemento que hace posible los objetivos primarios (generación de valor social), rompiendo con el paradigma de la “ideología gerencial” tradicional, cuyo propósito es la maximización del beneficio para el accionista o propietario (Friedman, 1970). En este sentido, SEKN (2006, p. 286) propone una definición para el término del valor económico como “aquel cuyos

Capítulo II. Revisión de la literatura

beneficios pueden ser capturados y remunerados libremente por sus receptores, con un precio que excede su costo de producción”.

Los recursos económicos son un factor de suma importancia para la consecución del objetivo social principal. La necesidad de pagar salarios, servicios públicos y los costos implícitos en la operación, llevan a las OES a poner mayor énfasis en este tema, siempre buscando equilibrar la obtención de recursos con la generación de valor social (Mayberry, 2011).

Para las OES la generación de recursos y por tanto la estabilidad económica, normalmente se ubica en un segundo plano. Sin embargo, este factor se vuelve imprescindible para el logro de sus metas, por lo que la relación valor económico - valor social, más que ser una relación dicotómica, se constituye en la mayoría de los casos como una relación complementaria (Weerawardena y Mort, 2006).

Para la consecución del valor económico, las prácticas de una OES se asemejan a las de una empresa comercial. Como punto de partida está la generación de bienes o servicios y su incursión en un mercado de manera permanente y sostenida. Esta dinámica desencadena las implicaciones propias de operar con esta perspectiva como: definir estructura organizacional, generar un modelo de negocios, asegurar la calidad de los productos o servicios y por consiguiente buscar la innovación constante para poder ser competitivos (Salinas y Rubio, 2001).

Como se puede observar, frente a perspectivas que proponen una relación excluyente entre la búsqueda del valor social y económico, existen propuestas de que entre

Capítulo II. Revisión de la literatura

las dos se puede construir una relación incluyente que las refuerce mutuamente, tal como lo señala SEKN (2006, p.298): “al afirmar que un emprendimiento que combina la creación de valor económico con la de valor social, por un lado crea valor que puede ser capturado y retribuido por los destinatarios (por ejemplo, clientes con gran poder adquisitivo) y que por otro lado, al mismo tiempo crea valor socialmente deseable que no habría podido ser remunerado en forma autónoma por los beneficiarios”.

En concordancia con la misión social y en perspectiva de generar un valor económico, el concepto de legitimidad aparece nuevamente como parte importante de la generación y obtención de recursos. Para Austin et al. (2006) la creación del valor económico está interrelacionada con la credibilidad de la que goza la OES, sus acciones y miembros en la misma comunidad.

Adicionalmente a la misión social y la legitimidad ante la comunidad, la generación de un modelo de negocios que contemple las posibles fuentes de financiamiento se vuelve un elemento prioritario en las OES. Es indudable que en el contexto social existe una amplia diversidad de fuentes para la generación y obtención de recursos, pero también es innegable que no siempre las OES están lo suficientemente preparadas para poner en marcha actividades productivas por sí mismas y empezar a ser menos dependientes de las donaciones y la filantropía en general. Lo que queda claro es que a medida que se trabaje en innovación e iniciativas de cambio social sostenibles, las OES podrán acceder a una mayor estabilidad financiera y por tanto a continuar su operación. En este sentido, Mayberry (2011) propone medir la eficacia de las empresas sociales combinando el cumplimiento de su misión social a través de la creación de valor social, que generará legitimidad en la

Capítulo II. Revisión de la literatura

sociedad, derivando en la creación de recursos para propiciar estabilidad financiera en la organización, tal como se muestra en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5. Medición de la eficacia de la organización de emprendimiento social.

| Misión social Valor social | Legitimidad | Valor económico |
|---|--|--|
| Claridad en la declaración de la misión | Reputación en la comunidad | Acceso a diversas fuentes de ingresos |
| Uso de la misión para orientar los programas | Confiabilidad | Capacidad para recaudar fondos suficientes |
| Eficacia para lograr los objetivos de la misión | Consejo directivo conformado con habilidades multidisciplinarias | Reservas suficientes de recursos |
| | Consejo directivo que ofrezca el tiempo y trabajo suficiente | |

Fuente: Adaptación de Mayberry (2011).

2.1.5. Los resultados de las organizaciones de emprendimiento social

De acuerdo a las cifras presentadas por el GEM (2009), el porcentaje de personas que explícitamente estaban involucradas en actividades de emprendimiento social en el mundo fue de 2.8%, entendiéndose por emprendimiento social desde actividades meramente filantrópicas, hasta actividades que involucraban un generación de ingresos a través de un modelo de negocios bajo el paraguas de una misión social.

Los logros y resultados que se han generado por parte de las OES van orientados a una gran diversidad de actividades y sectores. De acuerdo al estudio de impacto realizado por Ashoka (2010) en 32 países, se encontró que el 80% de sus emprendedores sociales han contribuido al cambio de leyes que rigen aspectos sociales y económicos y el 72% utilizan un modelo congruente que involucra la creación de valor social y económico.

El impacto positivo de las organizaciones de emprendimiento social ha aumentado considerablemente en todo el mundo, tal como se puede observar en la siguiente tabla, donde se precisan algunos resultados.

Tabla 2.6. Resultados de acciones vinculados a organizaciones de emprendimiento social a nivel global

| País | Contribución |
|-----------------|---|
| 1.- Reino Unido | Crecimiento del impacto en el producto nacional bruto en un 260% de 1991 a 2001 (NCVO, 2004). |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|--------------------|--|
| 2.- Alemania | En el periodo 1960 - 2000, el empleo se redujo 2% en la iniciativa privada, mientras que en el sector del emprendimiento social se cuadruplico (Drayton, 2006). |
| 3.- Estados Unidos | El número de organizaciones sociales casi se triplicó de 1982 a 2002, con una tasa de crecimiento acelerado en la última década. Mientras que las organizaciones religiosas, tan sólo crecieron un 10% y otras organizaciones poco más del 60% (Weitzman, 2002). |
| 4.- Indonesia | El número de organizaciones de cuidado al medio ambiente crecieron de 1 en 1983 a 2000 en 1997 (Bornstein, 2004). |
| 5.- Brasil | El número OES creció de 400,000 registrados a un total estimado de un millón en veinte años (Bornstein, 2004). |
| 6.- México | Del 2008 al 2011, las OES aportaron lo equivalente al 1.09% del PIB nacional (INEGI, 2013). |
| 7.- Dinamarca | De acuerdo al GEM 2009, el índice de emprendimiento social es de 5.4 % (Bosma y Levie, 2009) |
| 8.- Argentina | Según GEM (2009), el porcentaje de personas que trabajan en actividades relacionadas al emprendimiento social es de 7.6 % (Bosma y Levie, 2009) |

Fuente: Drayton (2006); Bosma y Levie (2009).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Por otro lado, en las últimas décadas la tendencia de las OES ha sido de transición hacia la diversificación de actividades para la obtención de fondos (Reis, 1999). De hecho, algunos estudios recientes han encontrado en algunas muestras que el 12.3% del total de sus ingresos corresponden a actividades relacionadas con la caridad, mientras que el 70.4% corresponden a la generación de bienes o servicios realizadas por las propias organizaciones (Wilsker y Young, 2010).

Como parte de la generación de bienes y servicios, las OES han tenido que recurrir a la contratación de personal para cumplir con sus compromisos comerciales. Este hecho se ha visto como un resultado tangible digno de evidenciar, no sólo porque se ha generado un valor económico, sino porque además se está contribuyendo al combate del desempleo como parte adicional del valor social que están logrando estas empresas.

Al respecto, según los resultados de la encuesta de Fuerza Laboral de la Oficina Europea de Estadística Social (*Labour Force Survey Results of European Social Statistics, 2002*), aplicada a una población de 15 a 65 años, la sumatoria de la tasa de empleo que registraron las OES de ocho países de la Unión Europea (Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Portugal, España, Suecia y el Reino Unido) fue de 64.2%, en donde el 55.2% del total correspondió a mujeres, 52.2% correspondió a personas que se encuentran en edades entre 50 y 64 años y 50.1% corresponde a personas que tienen máximo el nivel de secundaria cursado y tienen una edad menor a 60 años.

El crecimiento que muestran las OES en los últimos veinte años y el impacto que han generado ponen de relieve su potencial para el cambio social. Esto hace aún más

evidente la necesidad de modelos organizativos que favorezcan su sostenibilidad, replicabilidad y escalabilidad, elementos fundamentales para el éxito de estas organizaciones.

2.2 El desarrollo de la orientación emprendedora en las organizaciones de emprendimiento social

2.2.1 Concepto de orientación emprendedora

En los últimos años la OE ha sido uno de los conceptos que más atención ha recibido en el ámbito de la investigación vinculada al tema del emprendimiento a nivel de organización (Wiklund y Shepherd, 2005; Covin et al., 2006).

Los orígenes del concepto de OE se remontan formalmente a las aportaciones de Kandwhala (1976). Miller y Friesen (1983) sientan las bases conceptuales, proponiendo las tres dimensiones de lo que posteriormente Covin y Slevin (1991) llamarán OE y para cual desarrollarían una escala de medida que ha sido la referencia dominante en las investigaciones del tema. Las contribuciones más recientes corresponden a las investigaciones generadas a partir del estudio de Lumpkin y Dess (1996), quienes incorporan dos dimensiones adicionales al concepto de OE, autonomía y agresividad competitiva, y abren nuevas líneas de trabajo en este tema de investigación (Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Basso et al., 2009).

La OE refleja los procesos que una empresa sigue en la identificación y explotación de oportunidades emprendedoras, haciendo referencia a las prácticas de las empresas a la

Capítulo II. Revisión de la literatura

hora de tomar decisiones en la búsqueda de nuevas oportunidades para generar un negocio (Lumpkin y Dess, 2013). Dicho planteamiento se relaciona estrechamente con la orientación estratégica, dado que involucra elementos como la toma de decisiones, los procesos y las prácticas que favorecen la búsqueda de la rentabilidad y el crecimiento (Carland et al., 1984; Dess y Lumpkin, 2005; Frank et al., 2010). En la amplia literatura sobre el tema, se puede encontrar evidencia empírica acerca de la importancia que la OE tiene para el crecimiento, la supervivencia y mejora de resultados de las empresas (Wiklund y Shepherd, 2005).

De acuerdo a la estructura organizacional de las empresas y a su estilo de gestión, Covin y Slevin (1989) definieron dos grandes tipos de organizaciones: las conservadoras y las emprendedoras y refinan esta clasificación en cuatro arquetipos de organizaciones. En primer lugar se encuentra la empresa *emprendedora eficaz*, que tiene una estructura organizacional y un estilo de administración emprendedor, minimizando las barreras burocráticas y aumentando la comunicación, fomentando la innovación y con ello respuestas rápidas que favorezcan la posición de la empresa en el mercado.

En segunda instancia está la empresa *pseudo-emprendedora*, que se distingue por no llevarse a cabo propiamente la implementación del estilo emprendedor, debido a sus estructuras organizacionales que obstaculizan la instrumentación de respuestas rápidas a los retos del mercado. Posteriormente se encuentran las empresas *burocráticas eficientes* que tienen estilos directivos conservadores, basados en una estructura organizacional ordenada, que lleva a cabo sus operaciones internas sin generar actividades innovadoras.

Capítulo II. Revisión de la literatura

Finalmente, se encuentra la empresa *no estructurada y con poca capacidad de innovación*, caracterizada por tener una alta dirección y estructuras organizativas conservadoras, que responden de manera oportuna y rápida a los desafíos y retos del día, pero que carecen de estandarización de tareas y rutinas, por lo que no logran una eficiencia operativa (Covin y Slevin, 1989).

La OE se refiere a elementos que abarcan desde el análisis y la toma de decisiones, hasta la construcción de una cultura organizacional que sostenga un comportamiento emprendedor de la empresa (Hart, 1992; Rauch et al., 2009).

A continuación se presentan de manera cronológica algunas definiciones del concepto de OE.

Tabla 2.7. Definición de orientación emprendedora

| Autor(es): | Definición |
|-----------------------|--|
| Miller (1983) | La OE es un concepto multidimensional que abarca las acciones de una empresa en materia de innovación, asunción de riesgo y proactividad. |
| Covin y Slevin (1989) | La OE es un indicador de la postura estratégica de la empresa y se demuestra por la medida en la cual la alta dirección esta predispuesta a asumir riesgos, favorecer el cambio y la innovación para obtener ventajas competitivas y competir de |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|---------------------------------|---|
| | forma agresiva con otras empresas. |
| Merz y Sauber (1995) | La OE es el grado de proactividad (agresividad) que tienen las empresas respecto a su producto-mercado y su voluntad de innovar y crear nuevas ofertas. |
| Lumpkin y Dess (1996) | Existen cinco dimensiones, innovación, proactividad, asunción de riesgos, autonomía y la agresividad competitiva, que han sido útiles para caracterizar y distinguir los principales procesos empresariales. Es decir la OE de una empresa. |
| Knight (1997) | La OE se refiere a la búsqueda de soluciones nuevas y creativas para los retos a los cuales se enfrenta la empresa, incluyendo el desarrollo o la mejora de productos y servicios, de nuevas técnicas administrativas y tecnologías, con el fin de desempeñar las funciones de la organización. |
| Zahra y Neubam (1998) | La OE es definida como la suma total que genera una empresa en innovación, estrategias proactivas y la asunción de riesgos que se manifiestan en apoyo a resultados que son inciertos. |
| Kreiser, Marino y Weaver (2002) | La OE es un comportamiento que consiste en innovación en productos, proactividad en la toma de decisiones y asunción de riesgos. |
| Wiklund y Shepherd | La OE se refiere a la orientación estratégica de la empresa, |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|--|--|
| (2005) | captando aspectos emprendedores específicos en los tipos, métodos y prácticas de toma de decisiones. |
| Richard, Barnett, Dwyer, Chadwick (2004) | La OE es un concepto a nivel de empresa, estrechamente ligado a la dirección estratégica. Representa la predisposición de innovar, de asumir riesgos y actuar de forma autónoma y proactiva cuando se perciben oportunidades de mercado. |
| Covin, Green y Slevin (2006) | La OE es un concepto estratégico cuyo ámbito incluye ciertos fines organizacionales y las preferencias, creencias y comportamientos de la dirección con respecto a la gestión de la empresa. Describe las empresas que simultáneamente asumen riesgos, son innovadoras y proactivas en cuanto a sus operaciones generales, los productos que ofrecen, las tecnologías que emplean y las relaciones con sus competidores. |
| Walter, Auer y Ritter (2005) | La OE representa una orientación estratégica que describe la autonomía, la predisposición de asumir riesgos, la orientación a la innovación y la proactividad de una empresa. |
| Avlonitis y Salavou (2007) | La OE se conceptualiza por dos dimensiones, la proactividad y la asunción de riesgos. |
| Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese (2009) | La OE es el proceso de generación de la estrategia emprendedora que los encargados de las decisiones clave |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|---------------------------------------|--|
| | utilizan para promulgar los propósitos de la empresa, mantener su visión y crear ventajas competitivas sostenibles. |
| De Clercq, Dimov y Thongpapanl (2010) | La OE es una postura estratégica que implica la propensión a ser innovador -es decir apartarse de las prácticas establecidas, teniendo nuevas ideas, siendo proactivos, identificando en qué se es mejor que los competidores- y estar abiertos a asumir riesgos en la generación de nuevos productos, servicios y mercados. |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en esta tabla, la mayoría de los investigadores coinciden con Miller (1983), Covin y Slevin (1989), en que la OE descansa sobre tres subdimensiones fundamentales: la orientación a la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Zahra et al., 1998; Kreiser et al., 2002; Richard et al., 2004; Walter et al., 2005). Desde esta perspectiva, la definición de ventajas competitivas y la identificación de nuevas oportunidades para generar negocios se construye sobre la exhibición de estas tres actitudes a nivel organizativo (Covin et al., 2006; Rauch et al., 2009; De Clercq et al., 2010).

No obstante, algunos investigadores definen la OE en base a tan sólo dos dimensiones: orientación a la innovación y proactividad (Merz y Sauber, 1995; Knight, 1997); o proactividad y asunción de riesgos (Avlonitis y Salavou, 2007). Para George y Marino (2011), estas conceptualizaciones de la OE a partir de dos dimensiones son

Capítulo II. Revisión de la literatura

secundarias, planteando que dicho concepto se representa mejor desde una perspectiva radial que contempla el estudio de más dimensiones.

Una de las aportaciones más importantes que se hacen a la literatura sobre OE es la propuesta de Lumpkin y Dess (1996), quienes incorporan dos dimensiones a las tres previamente definidas por Covin y Slevin (1989): la agresividad competitiva y la autonomía, proponiendo que las dimensiones de la OE pueden variar de manera independiente, no siendo necesaria la presencia de todas ellas en un nivel alto para considerar que una empresa exhibe un alto grado de OE. Dichos autores justifican agregar estas dos dimensiones, separando en primera instancia la agresividad competitiva de la proactividad, que hasta entonces estaba contemplada como una sola dimensión y en segunda instancia incorporando la dimensión de la autonomía, argumentando la importancia de otorgar libertad a los miembros de la organización para generar e implementar nuevas ideas.

A continuación, revisaremos las cinco dimensiones propuestas por Lumpkin y Dess (1996). La orientación a la innovación se define como la capacidad de la organización de crear nuevos productos o servicios, participando con procesos creativos y tecnológicos, generando mayores beneficios (Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2005). Este concepto representa la tendencia a impulsar y soportar cambios en las prácticas empresariales existentes, apoyándose en nuevas ideas y en la experimentación constante (Lumpkin y Dess, 1996).

Capítulo II. Revisión de la literatura

La innovación es un factor decisivo para la obtención de ventajas competitivas y la capacidad de competir en entornos fluctuantes, con alto nivel de incertidumbre (Tushman y Nadler, 1986). Al respecto Miller y Friesen (1983) desarrollan dos modelos de innovación competitiva en las organizaciones: el modelo conservador y el modelo empresarial. El modelo conservador identifica las prácticas innovadoras como un mecanismo de defensa; las organizaciones que utilizan la innovación con esta perspectiva, están orientadas a ser reactivas y actuar como consecuencia de una situación desfavorable. El modelo empresarial visualiza la innovación como una forma de generar y mantener la ventaja competitiva de una organización, implementando prácticas y procesos innovadores de forma permanente y sistemática.

La revisión de la literatura pone de manifiesto que la orientación a la innovación es sin duda la dimensión más estudiada del concepto de OE en los últimos años, debido a las cambiantes necesidades de los clientes. Se concreta en acciones que se traducen tanto de forma externa - innovaciones visibles en productos o servicios - como de manera interna cambiando los procesos internos de la organización (Zellweger y Sieger, 2010).

La dimensión de proactividad es definida como aquellas actividades que buscan adelantarse a la competencia en la generación de productos y/o servicios, previendo la demanda futura del mercado y detectando oportunidades potenciales de negocio (Hughes y Morgan, 2007). Lumpkin y Dess (1996) definen esta dimensión como la anticipación a futuros problemas, necesidades o cambios en el mercado que deriven en ventajas sobre sus competidores. Cabe mencionar que en los diferentes esfuerzos por definir este concepto,

Capítulo II. Revisión de la literatura

prevalecen dos factores: la anticipación y la iniciativa. Las posturas de los autores difieren en cómo se conciben e implementan estos elementos (Bojica y Fuentes- Fuentes, 2008).

La proactividad se logra a través de la búsqueda de nuevas oportunidades, mediante el estudio continuo del entorno, incluso contemplando aquellos factores que no necesariamente corresponden a la operación habitual de la organización, con el objetivo de capitalizar las oportunidades emergentes y ser pioneros en el mercado. Varios estudios muestran que las empresas proactivas tienden a innovar con mayor frecuencia y de manera más rápida (Venkataraman, 1989; Miller, 1983; Hughes y Morgan, 2007; Wiklund y Shepherd, 2005).

La tercera de las dimensiones de la OE es la asunción de riesgos, que se refiere a la disposición de tomar decisiones audaces, sin conocimiento de sus consecuencias, comprometiendo recursos para explotar las oportunidades que se presentan (Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2005). Esta dimensión implica que los directivos de una organización tienen la disposición de involucrar recursos en actividades donde existe una alta posibilidad de fracaso (Miller y Friesen, 1983; Winklud y Shepered, 2005).

Baird y Thomas (1985) identificaron tres tipos de riesgos que se relacionan con este concepto: aventurarse a lo desconocido, consumir una porción relativamente grande de los activos y finalmente comprometerse con un préstamo financiero de gran cantidad.

En este sentido, diversos estudios establecen que un entorno hostil favorecerá de manera significativa la aparición de las dimensiones de asunción de riesgos e innovación. Por el contrario, un ambiente menos demandante, disminuye los esfuerzos para innovar o

Capítulo II. Revisión de la literatura

tomar decisiones con alto grado de incertidumbre, por lo que la OE en este caso será menor (Covin y Slevin, 1989; Robertson y Chetty, 2000).

Por su parte la autonomía, vista como una cuarta dimensión, hace referencia a la “acción independiente de un individuo o un equipo, para soportar una idea o visión y llevarla a cabo, siendo un proceso auto-dirigido en la búsqueda de nuevas oportunidades” (Lumpkin y Dess, 1996, p.140). Un común denominador de las organizaciones con características más emprendedoras, es que tienen como líder una persona autónoma que busca promover nuevas ideas, incursionar en nuevos mercados, lo cual se disemina a lo largo de toda la empresa y se transforma en una cultura de trabajo (Miller, 1983; Lumpkin y Dess, 1996).

En este sentido la dimensión de autonomía engloba dos subdimensiones: la externa que se refiere a la autonomía que tiene la organización respecto a otros actores, tales como proveedores, instituciones financieras, clientes y por otro lado la subdimensión interna, que se refiere a la autonomía que tienen las personas dentro de las empresas (Nordqvist et al., 2008). La autonomía juega un papel muy importante en la organización, ya que permite identificar oportunidades y llevar a cabo nuevas iniciativas, fortaleciendo la innovación y competitividad de la empresa (Kanter et al., 1983).

Finalmente, la agresividad competitiva se refiere a las estrategias y esfuerzos ofensivos empleados en contra de las acciones de los competidores, buscando modificar y anticiparse a tendencias que pudieran representar una amenaza para la estabilidad de la empresa (Lumpkin y Dess, 1996; Hughes y Morgan, 2007). Algunos autores ven implícita

esta dimensión a la proactividad (Knight, 1997), mientras que otros investigadores como Lumpkin y Dess (1996) indican que son dimensiones distintas, por lo que es necesario evaluarlas de manera independiente.

La agresividad competitiva puede ser vista desde distintos ángulos, sin embargo el común denominador de todos ellos es que busca la adquisición de mayores espacios en el mercado, atacando las debilidades de la competencia, anticipándose a las acciones que sus principales rivales generarían en un futuro (Hughes y Morgan, 2007). Porter (1985) sugirió tres enfoques relacionados a esta dimensión: el primero consiste en realizar las actividades de manera diferente, lo que él llama reconfiguración, el segundo se refiere a cambiar el contexto, replanteando los productos o servicios, y el tercero consiste en gastar más que el líder del sector en donde se trabaja.

En base a lo expuesto anteriormente para este trabajo de investigación entendemos por OE: a la búsqueda activa de nuevas oportunidades emprendedoras a través de la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, la autonomía y la agresividad competitiva, considerándose determinante de la capacidad de la empresa para instrumentar respuestas rápidas y anticiparse a los requisitos de un entorno cada vez más dinámico y competitivo (Lumpkin y Dess, 1996).

2.2.2 Interrelación de las dimensiones de la orientación emprendedora

Como ya se ha puesto de manifiesto, el carácter multidimensional de la OE obliga a realizar un análisis de la relación que existe entre las cinco dimensiones y del grado de independencia o dependencia que tienen entre sí (Alarcón et al., 2010).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Durante la década de los ochenta, diversos trabajos sugerían una correlación directa entre cada una de las dimensiones (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989). Sin embargo algunos investigadores, en base a resultados de estudios empíricos recientes, contradicen dicho argumento al señalar que existe una variación independiente entre la mayoría de las dimensiones, principalmente entre la proactividad, la innovación y la autonomía (Rauch et al., 2009, Kreiser et al., 2002). Por su parte, otros autores validan el argumento inicial acerca de la dependencia de las variables entre sí, sobre todo para los casos de la agresividad competitiva y la asunción de riesgos (Lumpkin y Dess, 1996).

Por tanto, al corroborar que no todas las dimensiones se relacionan de la misma manera en cualquier contexto y que la OE puede estar constituida por varias combinaciones de las dimensiones, los estudios tienden a abordar las dimensiones como independientes. Al respecto Gartner (1985, p.701), hace énfasis en la multidimensionalidad del concepto: “cada variable no puede ser considerada individualmente o de manera aislada, los emprendedores y sus empresas varían ampliamente; las acciones que realizan o no realizan y los entornos en los que actúan y a los que responden son igualmente diversos; todos estos elementos forman combinaciones únicas y complejas en la creación de un nuevo negocio”.

2.2.3 Condicionantes de la orientación emprendedora

La literatura existente hasta este momento, pone de manifiesto que el concepto de OE es el resultado de investigaciones relacionadas a las áreas de dirección estratégica y

Capítulo II. Revisión de la literatura

emprendimiento (Alarcón et al, 2010). De hecho, los investigadores que iniciaron el estudio de este tema, hacían referencia al concepto como conducta emprendedora o postura estratégica (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1991).

Son los mismos Covin y Slevin (1991) quienes establecen que la OE puede incentivarse por factores internos y externos, entendiendo por factores internos la cultura organizativa, la estructura organizacional, los recursos, competencias y valores de la alta dirección y por factores externos el grado de complejidad del entorno donde opera la empresa o el ciclo de vida del sector.

Bajo esta línea Wiklund y Shepherd (2003) consideran importante enfocar el análisis a las variables internas que permiten a la empresa orientarse a la búsqueda y explotación de oportunidades. Dichos autores consideran como variables internas a los recursos basados en conocimiento, relacionando el modelo de recursos VRIO (valiosos, raros, inimitables y organización) con la OE. Los resultados del análisis empírico muestran que los recursos basados en el conocimiento están relacionados de manera positiva con el desempeño, y que la OE fortalece esta relación al promover combinaciones novedosas de recursos. Por tanto, esta investigación evidencia que la OE funge como variable moderadora favoreciendo positivamente la relación entre recursos y desempeño.

Con esta perspectiva y haciendo referencia al factor de estructura organizacional antes mencionada, algunas investigaciones han señalado que una estructura orgánica tiene un impacto positivo sobre la relación entre la OE y el desempeño de la organización, demostrando que una estructura adecuada es la que favorece la descentralización de la

Capítulo II. Revisión de la literatura

autoridad para la toma de decisiones, la comunicación fluida y el impulso del área de investigación y desarrollo (Kreiser y Davis, 2010; Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Slevin 1991). Las estructuras orgánicas se distinguen por su alta flexibilidad en las actividades administrativas, la interacción informal entre los empleados y el impulso de la innovación en sus procesos (Burns y Stalker, 1961). Desde este punto de vista, algunas investigaciones han evidenciado que las estructuras orgánicas favorecen a la OE, dando como resultado final un mejor desempeño de las empresas (Naman y Slevin, 1999, Slevin y Covin, 1990).

Algunos autores han indicado que el desempeño de las organizaciones depende de sus estructuras, pero sobre todo de las capacidades directivas que tenga el equipo de alta dirección, particularmente en el tema de innovación (Martin, 2011; Carpenter y Sanders, 2004). Varios estudios han revelado que el incremento en la innovación de las empresas es propiciado por el liderazgo con enfoque emprendedor del equipo de alta dirección, demostrando que al haber diversidad en su conformación se propicia mayor conocimiento, experiencia y habilidades en el equipo, incidiendo de manera directa en la OE (Martin, 2011; Greenberger y Sexton, 1988).

Otra cuestión crítica que ha generado varios estudios en este ámbito es la relación entre la OE y la orientación al mercado (Zahra et al., 2008). La orientación al mercado se define como un reflejo de los esfuerzos que hacen las empresas para obtener información de sus clientes, que les permita conocer los cambios generados en sus mercados e identificar las oportunidades para incursionar en nuevos nichos (Day, 1999; Slater y Narver, 2000).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Algunos autores identifican a la OE como antecedente de la orientación al mercado, argumentando que a través de las tres dimensiones de la OE, innovación, proactividad y asunción de riesgos, se detonan acciones que a las empresas les permiten tomar una postura orientada al mercado (Matsuno et al., 2002; Menon y Varadajan, 1992; Jaworski y Kohli, 1993).

Sin embargo, otros autores sugieren que la orientación al mercado es un determinante de la OE, interpretando que la innovación es un resultado y parte integrante de la orientación de mercado, entendida desde la perspectiva de cultura organizativa (Murray, 1981; Jaworski y Kohli, 1993; Hurley y Hult, 1998).

Diversos investigadores se han sumado a este debate, argumentando que existe una dependencia en ambos sentidos, es decir la orientación de mercado influye en la OE y viceversa, concluyendo que ambas orientaciones pueden implementarse de manera independiente o complementaria (Miles y Arnold, 1991; Barret y Weinstein, 1998; Atuahene-Gima y Ko, 2001).

2.2.4 Relación de la orientación emprendedora con el desempeño de la organización

Algunos autores han concluido que el efecto de las dimensiones de la OE pueden variar de acuerdo al contexto de cada país (Knight, 1997; Thomas y Mueller, 2000), incluso se ha identificado que la relación entre la OE y el desempeño de una empresa está fuertemente ligada a las normas y tradiciones culturales de cada región (Rauch et al., 2009).

Capítulo II. Revisión de la literatura

De la misma manera, estudios previos coinciden en que la OE impacta positivamente en los resultados de las empresas (Rauch et al., 2009); sin embargo lo que permanece aún como tema de discusión en la comunidad académica, es el efecto que cada dimensión tiene sobre el rendimiento empresarial (Lyon et al., 2010; Coulthard, 2007).

Bajo esta perspectiva diversos investigadores han puesto de manifiesto que la OE como concepto debe ser vista de forma unidimensional y por tanto las dimensiones deben estar estrechamente relacionadas entre sí para tener un efecto similar en el desempeño (Covin y Slevin, 1989; Knight, 1997). Otros autores señalan que las dimensiones de la OE pueden influir en el desempeño a través de diferentes combinaciones e incluso de manera independiente, sin requerir la presencia de las demás (Lumpkin y Dess, 2001).

Los estudios sobre la influencia de la OE en el desempeño de la organización han generado diferentes resultados. Por un lado están quienes han encontrado que las empresas que adoptan una OE tienen mejor desempeño que aquellas que no lo hacen (Covin y Slevin, 1989; Hult, Snow, y Kandemir, 2003; Wiklund y Shepherd, 2003); por otro lado están quienes han señalado una baja correlación entre la OE y el desempeño empresarial (George, Wood y Khan, 2001).

La amplia diversidad de indicadores que se han utilizado para evaluar el desempeño empresarial explica en gran medida esos resultados divergentes (Lumpkin y Dess, 1996; Combs et al., 2005; Venkataraman y Ramanujam, 1986). En este sentido, Rauch et al. (2009) señala que las investigaciones han utilizado tanto indicadores financieros como no financieros para medir el desempeño de las organizaciones. Los indicadores no financieros

Capítulo II. Revisión de la literatura

se miden habitualmente como el grado de satisfacción en torno a los productos o servicios que comercializan las empresas. Los indicadores financieros normalmente se refieren a evaluaciones sobre el incremento en ventas y la rentabilidad de las inversiones. Parece existir una relación débil entre la OE y los indicadores no financieros y una relación fuerte entre los indicadores financieros y la OE (Rauch et al., 2009).

A continuación se muestra un resumen de los principales estudios que referencian la relación entre OE y desempeño empresarial.

Tabla 2.8. Principales estudios que analizan la relación entre la OE y el desempeño en las organizaciones.

| Autores | Dimensiones de la OE | Sector de las empresas | Tamaño de las empresas | Indicador de desempeño percibido | Tamaño de la muestra |
|------------------------------|---|---------------------------------|-------------------------------|---|-----------------------------|
| Hult, Hurley y Knight (2004) | Innovación | Mixto | Grande | Financiero | 181 |
| Slater y Narver (2000) | Innovación, asunción de riesgo, agresividad competitiva | Mixto | - | Financiero | 53 |
| Swierczek y Ha (2003) | Asunción de riesgos, proactividad, innovación | Mixto | Micro y pequeñas | Financiero y no financiero | 478 |
| Bhuiyan et al. (2003) | Innovación, proactividad y asunción de riesgos | Tecnología (sin fines de lucro) | - | No financiero | 231 |
| Morgan y Strong (2003) | Agresividad competitiva, | Alta tecnología | Pequeñas y grandes | Financiero y no financiero | 149 |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | | | | | |
|------------------------------------|---|-----------------------|---------------------|-------------------------------|-----|
| | análisis, actitud. defensiva, futuro, proactividad, asunción de riesgos | | | | |
| Stetz et al. (2000) | Proactividad, asunción de riesgos, futuro | Tecnología (salud) | Micro y pequeñas | Financiero y no financiero | 865 |
| Haiyang, Kwaku y Yan (2000) | Innovación, mercadotecnia, diferenciación, mercadotecnia en alianza | Alta tecnología | Micro y pequeñas | Financiero y no financiero | 184 |
| Harms y Ehrmann (2003) | Innovación, asunción de riesgos | Mixto | - | Financiero y no financiero | 82 |
| Covin, Prescott y Slevin (1990) | Asunción de riesgos, proactividad, innovación | Mixto | Micro y pequeñas | Financiero | 113 |
| Covin et al. (1994) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Alta tecnología | Micro y pequeñas | Financiero | 91 |
| Lee et al. (2001) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos, propensión | Alta tecnología | Micro y pequeñas | Financiero | 137 |
| Lumpkin y Dess (2001) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos, agresividad competitiva | Mixto | - | Financiero | 94 |
| Marino et al. (2002) | Innovación, proactividad, | Mixto | Micro y pequeñas | No financiero | 647 |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | | | | | |
|---|---|-----------------|--------------------------|----------------------------|------|
| | asunción de riesgos | | | | |
| Dimitratos et al. (2004) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Mixto | Mixto | No financiero | 152 |
| George et al. (2001) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos, agresividad competitiva, autonomía | Tecnología | Pequeñas y medianas | Financiero | 70 |
| Hult et al. (2003) | Innovación | Mixto | Grandes | Financiero | 764 |
| Jantunen, Puumalainen, y Kyläheiko (2005) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Mixto | Grandes | Financiero | 217 |
| Kemelgor (2002) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Alta tecnología | Pequeñas | Financiero | 8 |
| Kreiser, Marino y Weaver (2002) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Mixto | Micro y pequeñas | Financiero | 1671 |
| Covin et al. (2006) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Mixto | Micro, pequeñas, grandes | Financiero | 110 |
| Caruana, Ewing, y Ramaseshan (2002) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Tecnología | Medianas | Financiero y no financiero | 136 |
| Becherer y Maurer (1999) | Proactividad | Mixto | Micro y pequeñas | Financiero | 215 |
| Barrett y Weinstein (1998) | Innovación, proactividad, | Mixto | Micros | Financiero | 142 |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|-----------------|------------------|----------------------------|-----|
| | asunción de riesgos | | | | |
| Atuahene-Gima (2001) | Asunción de riesgos, proactividad, agresividad competitiva, innovación | Mixto | Pequeñas | Financiero | 181 |
| Zahra (1991) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Pequeñas | Grandes | Financiero | 119 |
| Naman y Slevin (1993) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Alta tecnología | Micro y pequeñas | Financiero | 82 |
| Wiklund y Shepherd (2003) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Mixto | Micro y pequeñas | Financiero y no financiero | 384 |
| Yoo (2001) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Tecnología | Micro y pequeñas | Financiero y no financiero | 277 |
| Covin y Slevin (1986) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Mixto | Grandes | Financiero y no financiero | 76 |
| Rauch, Frese, Koenig, y Wang (2006) | Innovación, proactividad, asunción de riesgos | Mixto | - | Financiero y no financiero | 364 |

Fuente: Adaptado de Rauch et al. (2009).

Como se puede observar en la tabla anterior, el incremento de los estudios en las últimas décadas ha sido significativo, lo que sugiere que cada vez más investigadores se han interesado por analizar la relación entre la OE y el desempeño; adicionalmente, se

Capítulo II. Revisión de la literatura

observa que se utiliza una variedad de dimensiones para medir el desempeño, aunque prevalecen las tres dimensiones propuestas originalmente por Covin y Slevin (1989): innovación, proactividad y asunción de riesgos. Así mismo, se puede identificar que la gran mayoría de los estudios buscan evaluar la relación de la OE con el desempeño financiero, aunque también existen investigaciones que evalúan la relación con desempeño no financiero o miden ambos.

Finalmente, retomando los resultados del meta-análisis de Rauch et al. (2009) que se basa en 51 estudios que evalúan la relación entre la OE y el desempeño de las empresas, se puede establecer que existe una relación significativa entre ambas variables. Por tanto, aquellas organizaciones que adopten esta perspectiva son susceptibles de obtener mejores resultados.

2.2.5 Orientación emprendedora social, un concepto emergente

Como ya se ha mencionado, ante la convergencia hacia una dinámica cada vez más empresarial, las OES se ven obligadas a ser innovadoras, proactivas y estar dispuestas a asumir ciertos riesgos para poder financiarse y cumplir su misión social (Lumpkin et al., 2013). Esto conduce a que el estudio de la OE en las OES sea imprescindible para comprender cómo estas organizaciones crean valor social y económico (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011).

Basándose en la definición inicial de Covin y Slevin (1989) acerca de la OE, George y Marino (2011) definen la OE social como el grado en que los directivos de una organización están dispuestos a asumir riesgos (la dimensión de asunción de riesgos), para

Capítulo II. Revisión de la literatura

favorecer el cambio y la innovación, buscando obtener una ventaja competitiva (la dimensión de innovación) y para competir de forma agresiva con otras organizaciones (la dimensión de proactividad), con el fin de lograr su misión social por encima de la económica.

Miller (2012) señala que existe variación en la forma en la que la OE se manifiesta, en función de las condiciones en las que se desarrolla. Por ello, para captar adecuadamente el comportamiento emprendedor, se vuelve fundamental adaptar la medida y el concepto de acuerdo a los diferentes contextos de estudio.

Bajo esta premisa algunos autores como Morris et al. (2011) y Lumpkin et al. (2013) han buscado contextualizar las dimensiones de la OE desde la perspectiva de las OES, asumiendo las particularidades y respetando las diferencias y problemáticas que tiene este sector con respecto al sector empresarial tradicional, intentado establecer una clara distinción entre la OE de los negocios tradicionales y la OE de las OES.

Una de las características de las OES es que centran su atención en alinear sus actividades al logro de su misión social, lo que obliga a orientar sus recursos constantemente a explorar nuevas opciones y oportunidades que les permitan resolver, en menor tiempo y con mayor alcance, las necesidades sociales a las que están enfocados (Lumpkin et al., 2013). La orientación a la innovación puede proporcionar beneficios al cumplimiento de la misión social y mejorar la viabilidad financiera de la OES, incorporando cambios en sus actividades, nuevas prácticas y formas de operar, buscando generar mejores resultados (Cohn, 1999; Frumkin, 2002). Adicionalmente, esta dimensión

Capítulo II. Revisión de la literatura

puede contribuir a mejorar la financiación de esas organizaciones, diversificando sus fuentes de ingresos, disminuyendo así las condiciones de incertidumbre económica en las que comúnmente operan (Lasprogata y Cotten, 2003). Una orientación a la innovación en dichas organizaciones puede implicar también que buscan de manera creativa mejorar sus procesos para tener una mayor eficiencia en recursos, personal y costos (Durst y Newell, 2001).

La proactividad enfocada al desarrollo social busca anticiparse a la competencia que se encuentra en el mismo nicho de mercado y que puede involucrar potenciales socios o patrocinadores con los que pudiera generar alianzas estratégicas (Morris et al., 2011). En estas organizaciones la proactividad tiende a incrementarse debido a que las problemáticas que busca solucionar y que dan razón a su misión social tienen un carácter de urgencia, por lo que se obliga constantemente a crear y considerar diferentes opciones y metodologías para conseguirlo (Lumpkin et al., 2011).

La asunción de riesgos representa para las OES enfrentarse a desafíos que ponen en peligro su viabilidad financiera y que pueden derivar en la disminución de su impacto social. Al asumir riesgos, las OES ponen en juego la relación con los socios y aliados estratégicos, con las personas que apoyan de manera voluntaria sus actividades e incluso pueden comprometer su credibilidad y reputación pública (Short et al., 2009; Morris et al., 2011). La asunción de riesgos toma relevancia en las OES por dos motivos: primero, dado que las necesidades que las OES buscan atender superan los recursos con los que cuentan y se ven presionadas por generar resultados a corto plazo, deben tomar decisiones que pueden implicar un alto riesgo (Austin et al., 2006). En segundo lugar, inculcar una perspectiva

Capítulo II. Revisión de la literatura

empresarial en esas organizaciones constituye una práctica nueva y desconocida para el sector (Emerson y Twersky 1996; Leadbeater et al., 2005; Lumpkin et al., 2013). Las OES se ven incentivadas a asumir riesgos particularmente en aquellos momentos en cuales la supervivencia de la organización se ve amenazada (Bryson et al., 2001; Foster y Bradach, 2005).

La autonomía representa un factor clave tanto en la toma de decisiones, como en la implementación de actividades. La naturaleza de estas organizaciones conlleva una constante generación de alianzas estratégicas para lograr la supervivencia y el crecimiento organizativo. Es por ello que delimitar el ámbito de acción con respecto a sus socios resulta trascendental para que las OES puedan poner en marcha de manera independiente nuevas ideas y proyectos, sin estar sujetos presiones externas (Lumpkin et al., 2013).

A diferencia del ámbito empresarial, las OES parecen ser menos agresivas con otras organizaciones que pudieran considerarse como su competencia, ya sea cuando están enfocadas a objetivos sociales similares o incluso cuando buscan los mismos recursos. En este sentido, la presencia de más organizaciones que generen actividades sociales similares se considera que viene a reforzar las acciones realizadas, maximizando los beneficios de las OES, por lo que los competidores se vuelven socios y aliados, utilizando instrumentos en común para ser más efectivos en su misión social (Lumpkin et al., 2013).

Como se ha señalado anteriormente, la relación de estas cinco dimensiones de la OE con la creación del valor social y económico se pueden observar a través de su impacto en los resultados económicos y sociales que obtienen las OES.

2.3 Condicionantes del desarrollo e impacto de la orientación emprendedora en los resultados de las organizaciones de emprendimiento social

2.3.1 Restricciones en el acceso a recursos y bricolaje en las organizaciones de emprendimiento social

Frente a las iniciativas emprendedoras tradicionales, las OES se enfrentan a mayores restricciones de recursos debido a que su misión social, por un lado requiere inversiones constantes para atender problemas sociales de envergadura sistémica (Austin et al., 2006), y por el otro lado impone restricciones en cuanto al acceso a distintas fuentes de recursos (Desa y Basu, 2013). Tal como se ha señalado previamente, estas restricciones están relacionadas con (1) el acceso limitado a los mercados de capitales tradicionales (debido a que muchas de ellas no tienen ánimo de lucro y si lo tienen, está supeditado a la misión social, reduciendo así los incentivos para potenciales inversores) y el bajo grado de desarrollo de los mercados de capitales específicos (Lumpkin et al., 2013); (2) falta de competitividad salarial a la hora de atraer recursos humanos con alta cualificación (Austin et al., 2006; Dorado, 2006) e (3) imposibilidad de utilizar el mecanismo de precios para ampliar los márgenes de sus productos/servicios, porque frecuentemente sus modelos de negocio se suelen basar en atender clientes en la base de la pirámide que no pueden pagar precios más elevados o en tener precios más elevados por pagar precios justos a los productores originales (Alter, 2006).

Capítulo II. Revisión de la literatura

En este sentido, algunos académicos han relacionado el concepto de bricolaje con acciones propias del emprendimiento para estudiar el proceso de creación de respuestas a situaciones de adversidad (Baker y Nelson, 2005; Garud y Karnoe, 2003). Este concepto desarrollado por Levi – Strauss (1966), está basado en la palabra francesa bricoleur, que se refiere al trabajo de una persona que utiliza sus manos para crear algo en particular, similar a los medios que utiliza un artesano.

Baker y Nelson (2005) reorientaron este concepto hacia la creación de recursos (la reconstrucción de los entornos de recursos de la organización) en el área del emprendimiento, definiendo con este enfoque el bricolaje como: hacer algo de la nada, combinando los recursos disponibles y descartados por otros para la solución de problemas y generación de nuevas oportunidades.

Lo anterior implica que el emprendedor rechace tener limitaciones o barreras de recursos que le impidan llevar a cabo sus proyectos. Diversos estudios evidencian que el bricolaje se utiliza principalmente en tres escenarios: en aquellos ambientes adversos de alta necesidad y carencia, cuando el conocimiento es muy limitado y cuando se construye a partir de acciones y experiencias previas (Baker et al., 2003; Baker y Nelson, 2005).

Los tres escenarios anteriormente descritos representan el contexto en donde comúnmente las OES llevan a cabo su actividad. El desafío de estas organizaciones se encuentra en la movilización de aquellos recursos que les permitan solucionar los problemas sociales a los que están orientados (Desa, 2008).

Capítulo II. Revisión de la literatura

En otras palabras, el bricolaje se vuelve una práctica de referencia para las OES (Desa y Basu, 2013), al dar solución a sus necesidades de recursos a través de la utilización de materiales existentes, de libre acceso y baratos, que transforman en productos y servicios; en este proceso aprovechan el capital relacional de la organización, el voluntariado como fuerza de trabajo y las alianzas para la distribución de los productos o servicios al público final. El bricolaje fomenta que las OES aprendan de la experiencia desarrollada a través del tiempo en la solución de sus principales necesidades, evitando la contratación de especialistas para resolver los problemas más recurrentes, haciendo más eficientes los recursos que posee (Desa, 2008).

Algunos investigadores visualizan también al bricolaje como una opción para identificar nuevas oportunidades (DiDomenico et al., 2010). A través del bricolaje y utilizando procesos de creatividad, las OES pueden asignar nuevos usos a los recursos ya existentes, propiciando con esto iniciativas innovadoras, sin que implique destinar financiación adicional o con muy bajas inversiones, incrementando así el potencial impacto de la organización mediante la introducción de dichas innovaciones (Steffens et al., 2009; Duymedjian y Ruling, 2004).

En este sentido Baker y Nelson (2005), en un estudio empírico con 29 empresas con recursos limitados, identifican cinco áreas de la organización donde se puede crear “algo de la nada”. Estas áreas están relacionadas con: servicios o productos, trabajo (mano de obra), habilidades, clientes y el ámbito institucional.

Capítulo II. Revisión de la literatura

La evidencia encontrada por estos investigadores, muestra que gracias al bricolaje se pudo crear “algo de la nada” en cuatro de las cinco áreas anteriormente definidas; por ejemplo se crearon nuevos servicios y productos con materiales que ya estaban en desuso y olvidados por otras organizaciones, transformándolos en objetos valiosos para el mercado, obtuvieron mano de obra no remunerada de voluntarios, lograron capitalizar la poca experiencia y habilidades de aprendices y aficionados que pusieron en práctica su conocimiento (reparación de electrónicos, soldadura, electricidad, etc.) para generar bienes y comercializarlos y finalmente se ofrecieron productos o servicios para un segmento de la población que por su situación económica no podrían ser adquiridos, llegando a un nuevo mercado. Sin embargo en el ámbito institucional, las organizaciones que utilizaron el bricolaje para crear “algo de la nada”, experimentaron un asilamiento de los mercados más ricos, obstaculizando el desarrollo de la compañía. De hecho, ninguna de las organizaciones que utilizó el bricolaje de manera recurrente tuvo un crecimiento significativo.

Por su parte Desa y Basu (2013) realizaron una investigación sobre la movilización de recursos, contrastando bricolaje y optimización, entendiendo este último concepto como la adquisición de recursos para darles el uso tradicional para el que han sido creados. La investigación se realizó con 202 OES de 42 países que desarrollan productos tecnológicos para satisfacer necesidades sociales en las áreas de salud, desarrollo económico, equidad, educación y medio ambiente. Los resultados mostraron que el 30% de estas organizaciones no realizan bricolaje, mientras que 70% restante sí lo hacen; de estas últimas el 24% utilizan el bricolaje para movilizar recursos materiales, mano de obra y habilidades y experiencia, el 35% de las organizaciones utiliza el bricolaje para movilizar dos tipos de

Capítulo II. Revisión de la literatura

recursos y el 40% sólo un tipo. Las conclusiones de este estudio sugieren que el bricolaje genera una influencia positiva en las OES en las etapas iniciales de arranque de la organización, sobre todo cuando su entorno es hostil, siendo una estrategia que permite apalancarse para la adquisición de recursos que le permitan generar sus acciones sociales. Por el contrario, cuando el ambiente de la organización es munificente, las OES buscan implementar procesos de optimización, más que recurrir al bricolaje.

La utilización del bricolaje por parte de las OES y su incipiente seguimiento académico, ha conducido a la ideación del término bricolaje social por DiDomenico et al. (2010). Según estos autores, el bricolaje se caracteriza por: hacer algo (making do), la negativa por estar sujeto a limitaciones y la improvisación. Asimismo, toman en cuenta algunos procesos clave de las OES, tales como la creación del valor social, la participación de las partes interesadas (stakeholders) y la persuasión. En esta investigación los resultados evidenciaron que las OES utilizan el bricolaje para la generación de recursos que favorezcan la creación de valor social ante un escenario de fuertes limitaciones económicas y materiales. En el mismo estudio se estableció que se implica activamente a los “stakeholders” en la creación, administración y gobernanza de las OES, y que además se aprovechan estos vínculos para generar nuevos contactos que les permitan obtener importantes beneficios en su operación. Finalmente, la persuasión como una táctica para adquirir recursos, es utilizada por las OES para influir en otros actores clave y conseguir los recursos necesarios para lograr crear el valor social definido como meta. Las OES buscan persuadir a sus principales “stakeholders” de otorgar recursos que les permitan resolver

Capítulo II. Revisión de la literatura

problemas sociales legítimos, sin sacrificar el imperativo comercial que los socios buscan, concretando transacciones del tipo ganar-ganar para ambas partes.

Derivado del estudio de DiDomenico et al. (2010) antes mencionado, a continuación se presenta una propuesta conceptual del bricolaje social.

Tabla 2.9. Principios y procesos propuestos del bricolaje social

| Principios y procesos propuestos de bricolaje social | Definición |
|--|--|
| Hacer algo (making do) con recursos disponibles limitados y crear algo de la nada para un fin social | Combinación de recursos limitados disponibles para hacer algo de la nada, como la creación de un nuevo producto o servicio donde no existía previamente, utilizando material desechado o sin explotar para darle un nuevo propósito. |
| Negativa a restringirse por limitaciones impuestas por el entorno para lograr la meta social | Revertir las limitaciones impuestas probando soluciones con los recursos disponibles para crear valor social. |
| Improvisación para permitir la búsqueda activa del fin social | Probar a través de un proceso de ensayo- error con recursos limitados, para lograr un objetivo social. |
| Creación de valor social | La generación de oportunidades de empleo, la inserción laboral, el desarrollo de habilidades, la formación y el desarrollo, capital social y la |

Capítulo II. Revisión de la literatura

| | |
|--|--|
| | cohesión de la comunidad. |
| Participación de “stakeholders” | Gobernanza y toma de decisiones, participación de los miembros del consejo, estrategia e implementación. |
| Persuasión de otros actores importantes, para lograr obtener apoyo con nuevos recursos | Influir en otros actores dentro del entorno que ofrezcan recursos para crear valor y desarrollo social. |

Fuente: DiDomenico, Haugh y Tracey (2010).

El debate académico en torno a los efectos que tiene el bricolaje en los resultados de las organizaciones sigue vigente, dado que los resultados obtenidos hasta ahora son divergentes. Por un lado está el argumento que el bricolaje tiene un efecto positivo en las organizaciones al establecer procesos de trabajo, donde el aprovechamiento de los recursos es muy efectivo y tienen la capacidad de desarrollarse en ambientes adversos y de alta incertidumbre (Lanzara, 1998). Por otro lado encontramos la postura de que el bricolaje puede tener un efecto negativo en el rendimiento, al utilizar los recursos de manera alternativa y con significados contradictorios respecto al uso cotidiano, ocasionando un conflicto en la aceptación de los usuarios, propiciando incluso su rechazo (Chao,1999). Más recientemente algunos académicos han retomado las investigaciones en torno al tema y concluyen que el bricolaje tiene una relación positiva con el desempeño de la empresa en la etapa inicial, siendo contraproducente conforme se va consolidando. (Senyard et al., 2009).

Capítulo II. Revisión de la literatura

La disponibilidad de recursos para explorar y experimentar es clave cuando se busca identificar y explotar nuevas oportunidades (Zahra et al., 2009). Por tanto, la capacidad de la organización de apañarse con lo que tiene a mano y no dejarse limitada por la falta de recursos a la hora de explorar y poner en marcha nuevas iniciativas puede ser determinante para el desarrollo de la OE y su relación con el desempeño. Por ejemplo Linna (2013), en una muestra de emprendedores Kenianos que generan soluciones energéticas para la base de la pirámide, encuentra que diversas formas de bricolaje favorecen distintas etapas del proceso de innovación. Otro ejemplo es el de Mair y Marti (2009) quienes muestran también cómo una ONG de Bangladesh hace bricolaje con distintos recursos culturales para conseguir la inclusión social y económica de mujeres en situación de pobreza extrema.

Por otro lado, los diferentes procesos de combinación de recursos no sólo ayudan a las empresas a crear nuevos recursos para responder a retos, sino también pueden conducir a la identificación de nuevas oportunidades para crear valor (Baker y Nelson, 2005; Di Domenico et al., 2010; Linna, 2013).

A continuación se presenta la tabla 2.10 que busca poner en paralelo los elementos comunes entre el bricolaje y la OE, como un constructo que refleja el comportamiento emprendedor a nivel de organización.

Capítulo II. Revisión de la literatura

Tabla 2.10. Factores comunes entre bricolaje y orientación emprendedora.

| OE | Bricolaje | Definición |
|--|--|--|
| Combinar recursos de manera innovadora para generar nuevas oportunidades de negocio (Shane y Venkataraman, 2000) | Dar nuevos usos a los recursos descartados por otros, combinándolos de forma innovadora para responder a distintos tipos de problemas. Crear algo de la nada (Baker y Nelson, 2005). | Combinación de recursos limitados disponibles para hacer algo de la nada, como la creación de un nuevo producto o servicio donde no existía previamente, utilizando material desechado o sin explotar para darle un nuevo propósito. |
| Perseguir oportunidades independientemente de la disponibilidad de recursos (Steveneson y Jarillo, 1990). | Negativa a restringirse por limitaciones impuestas por el entorno para lograr metas (Baker y Nelson, 2005). | Revertir las limitaciones impuestas, probando soluciones con los recursos disponibles para crear valor social. |
| Proactividad Asunción de riesgos Autonomía (Lumpkin y Dess, 1996). | Improvisación para generar nuevas soluciones (Baker y Meolson , 2005; Di Domenico et al., 2010). | Probar a través de un proceso de ensayo- error con recursos limitados para lograr un objetivo. |

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II. Revisión de la literatura

Tal como se refleja en la tabla de más arriba, existen una serie de elementos comunes entre la práctica del bricolaje y el desarrollo de un comportamiento emprendedor. Por ello, proponemos que el bricolaje tiene potencial para influir en el desarrollo y éxito de la OE tanto proporcionando los recursos necesarios para apoyar el comportamiento emprendedor, como favoreciendo la identificación de nuevas oportunidades, en la forma de nuevos productos/servicios/procesos que resultan de nuevas e inusuales combinaciones de recursos.

2.3.2 La diversidad en el equipo de alta dirección

Como hemos visto, las OES deben responder a las demandas cambiantes de su entorno y en buena medida esta respuesta depende de su equipo directivo. Ellos son quienes a través de su gestión, establecen las estrategias a seguir, siendo responsables de manera determinante del desempeño de la organización (Papadakis y Barwise, 2002; Wiersema y Bantel, 1992).

Las investigaciones que se han generado en torno al tema del papel del equipo directivo en los resultados empresariales, parten de la teoría Upper Echelons (UE) propuesta por Hambrick y Mason (1984), cuyo argumento principal es que el Equipo de Alta Dirección (EAD) a través de la autoridad y del poder que tiene, determina en gran medida los resultados de la organización; entendiéndose para este trabajo por EAD, al grupo de ejecutivos más influyentes de una organización, usualmente el administrador general y quienes le reportan directamente a él (Finkelstein y Hambrick, 1996).

Capítulo II. Revisión de la literatura

Una premisa de esta teoría es que las decisiones que toma el EAD se ven influenciadas por las características personales de cada integrante, específicamente por sus bases cognitivas o modelos mentales, que se pueden inferir a partir de las características psicológicas y demográficas de los directivos (Hambick y Mason, 1984; Cabrera y Ordaz, 2005). Por ello se utilizan diversas variables demográficas como: educación, edad y antigüedad en el puesto como aproximación de los valores y las bases cognitivas del EAD, encontrándose que dichos factores pueden predecir de manera directa las decisiones y los resultados de la empresa (Carpenter et al., 2004; Bantel y Jackson, 1989; Hambrick et al., 1996; Wiersema y Bantel, 1992). Por tanto, la composición del EAD influye en el desempeño de la organización (Naranjo-Gil et al., 2008).

Varias investigaciones analizan la relación directa entre la diversidad del EAD y las diferentes decisiones y resultados empresariales, como por ejemplo: el comportamiento competitivo de la empresa (Hambrick et al., 1996), el nivel de diversificación (Michel and Hambrick 1992), la innovación (Bantel and Jackson 1989), el cambio estratégico corporativo (Wiersema y Bantel 1992) o el desempeño (Michel and Hambrick 1992; Murray 1989). Los resultados de estos y otras investigaciones no son concluyentes, dado que hay tanto evidencias que confirman la existencia de una relación positiva (Bantel y Jackson, 1989), como resultados que demuestran lo contrario (Murnighan y Conlon, 1991).

La diversidad se define como “la distribución de los atributos personales entre los miembros interdependientes de una unidad de trabajo” (Jackson et al., 2003, p.802). Varios estudios han encontrado una relación positiva entre la diversidad de los EAD y el

Capítulo II. Revisión de la literatura

desempeño empresarial (Goll y Rasheed, 2005; Kearney et al., 2009; Nielsen y Nielsen, 2013). Según Ostergaard et al. (2011), la diversidad en el EAD se relaciona con la mejora en la resolución de problemas, la creatividad, el aprendizaje y la flexibilidad. La diversidad en el EAD puede ser benéfica para la organización, puesto que promueve la diversidad cognitiva (Amason y Sapienza, 1997), la creatividad (Miller et al., 1998) y la innovación (Alexiev et al., 2010; Qian et al., 2013). En específico, se ha encontrado evidencia de que la diversidad del EAD tiene una influencia positiva sobre resultados relacionados con la innovación. Ello se atribuye a las fuentes de información heterogéneas, con diferentes puntos de vista, que pueden generar un mejor análisis y por tanto ofrecer propuestas más creativas a un problema (Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick et al., 1996; Pitcher y Smith, 2001). De la misma manera, al haber diversidad en el EAD, se favorece que exista discusión de planteamientos, favoreciendo que los miembros del equipo aprendan unos de los otros, identifiquen las amenazas y oportunidades y desarrollen alternativas de acción más efectivas (Bantel y Jackson, 1989; Lant et al., 1992; Miller et al., 1998).

No obstante, otros estudios han señalado que la diversidad en el equipo puede tener también efectos negativos sobre el funcionamiento del grupo, debido a los procesos de categorización social y conflicto emocional (Pelled et al., 1999). La diversidad puede tener efectos negativos en la cohesión del equipo (Huse, 2007), aumentando los conflictos (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990) y dificultando la comunicación entre sus miembros (O'Reilly et al., 1989).

La adopción de una OE implica que su EAD esté orientado a generar innovación, actúe de manera proactiva, asuma riesgos, se comporte de manera autónoma y asuma una

Capítulo II. Revisión de la literatura

postura competitiva con respecto a otras organizaciones (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996). Un EAD heterogéneo puede tener un impacto significativo en el desarrollo de la orientación emprendedora dado que la diversidad en el EAD aumenta la amplitud de perspectivas y recursos cognitivos, favoreciendo la innovación (Hambrick et al., 1996; Van Doorn et al., 2013; Naman y Slevin, 1993). Particularmente, Knight (1999) sugiere que la diversidad en la formación de los EAD crea alternativas que fomentan la innovación. Al contar con perspectivas más diversas, los EAD heterogéneos toman mejores decisiones estratégicas, reduciendo la incertidumbre inherente al proceso emprendedor (McMullen and Shepherd, 2006; Naman and Slevin, 1993). En este sentido, Boeker (1997) identificó que la diversidad en el EAD favorece a que la organización adopte una actitud más emprendedora y que se incursionen en nuevos mercados, con nuevos productos.

Por tanto, podemos decir que la diversidad en conocimientos, experiencias y habilidades puede generar más soluciones y más eficacia en la resolución de problemas complejos y ambiguos (Hackman, 1987), como aquellos que conlleva la búsqueda y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras. Bantel y Jackson (1989) señalan que los equipos con diversidad en términos de habilidades, conocimientos y perspectivas toman decisiones más innovadoras y de mayor calidad que aquellos con menos diversidad, por tanto tienen potencial para favorecer el desarrollo de la OE.

En resumen, los estudios previos demuestran que la diversidad del EAD es una variable a tener en cuenta al analizar el comportamiento de la organización, sin embargo no existe consenso sobre el signo de las relaciones. Desde la perspectiva de la presente investigación, nos interesa la diversidad del equipo directivo en cuanto a su potencial para

Capítulo II. Revisión de la literatura

condicionar el comportamiento emprendedor de la organización. Como ya se ha mencionado, la OE se concibe como una postura de la organización para poner en marcha comportamientos emprendedores (Aloulou y Fayolle, 2005), que son reflejo de las conductas de su equipo directivo.

La diversidad del EAD se ha estudiado en relación a varios aspectos: género, niveles educativos, antigüedad en la organización, experiencia previa en distintas áreas funcionales, etc. Así, se ha puesto de manifiesto que la diversidad en conocimientos y habilidades puede generar más soluciones en la resolución de problemas complejos y ambiguos (Hackman, 1987).

Torchia et al. (2011) indican que la diversidad de género en los EAD genera beneficios para la organización, puesto que la heterogeneidad conducirá a mayor interacción, favoreciendo la generación de soluciones más creativas y de más calidad que en los grupos homogéneos. En este sentido, para Miller y Triana (2009) la diversidad de género en el equipo de dirección proporciona a la empresa diferentes capitales humanos y sociales que ayudan a los equipos a asignar sus recursos de manera más eficiente y detectar nuevas oportunidades. Además, los hombres y las mujeres tienen diferentes experiencias de socialización, tales como la experiencia profesional o la afiliación a las redes sociales que dan forma a diferentes opciones estratégicas (Bandura y Bussey, 2004; Manolova et al., 2007).

Así mismo, algunos autores han investigado la diversidad del nivel educativo en los EAD como predictores del desempeño de las organizaciones (Amason et al., 2006; Jehn y

Capítulo II. Revisión de la literatura

Bezrukova, 2004). Hambick y Mason (1984) destacan el nivel de educación como un indicador de los valores de una persona y sus preferencias cognitivas, lo cual repercute en gran medida en la forma en que operan de los equipos.

Particularmente, el nivel educativo refleja la capacidad y las habilidades cognitivas de un individuo, relacionándose con un alto nivel de procesamiento y análisis de información y la solución de problemas complejos (Schroeder et al., 1967). Una persona educada puede tener mayor tolerancia a la ambigüedad y una tendencia a superar obstáculos y límites, en contraste con individuos con niveles más bajos de educación, quienes tienen un conocimiento más práctico y aplicado (Dollinger, 1984).

Bajo esta perspectiva, trabajar en un equipo con una gran formación académica, expone a los integrantes a una amplia gama de conocimientos, opiniones y perspectivas, dando como resultados propuestas más novedosas, pero con un nivel de riesgo medido y analizado (Wiersema y Bantel, 1992). Estudios previos han demostrado que un alto nivel educativo en el EAD tiene un efecto positivo en el desempeño de tareas cognitivas (Bantel y Jackson, 1989; Harrison y Klein, 2007).

La diversidad en la antigüedad, vista esta última como la cantidad de tiempo que un miembro del EAD ha trabajado en la organización, es también relevante para el desempeño organizativo debido a la influencia que los miembros más antiguos ejercen a través de sus relaciones, conocimientos, comportamientos y valores (Chatman, 1991; Sturman, 2003; Van Maanen y Schein, 1979). Los miembros con antigüedad en el EAD contribuyen a que exista un vocabulario en común, existan interpretaciones similares de los eventos,

Capítulo II. Revisión de la literatura

facilitando la comunicación entre los miembros del equipo. Sin embargo, Miller (1991) plantea que las organizaciones en donde todos los miembros del EAD tienen una considerable antigüedad dentro de la organización, tienden a establecer estrategias que no son apropiadas para responder a las exigencias que demanda el entorno, en buena medida por la renuencia a cambiar procesos y estructuras internas. Incorporar en el equipo miembros con menos antigüedad en la organización estimula cambios estratégicos (Wiersema y Bantel, 1992; Allen y Cohen, 1969; Lawrence y Lorsch, 1967). Sin embargo, para otros autores las diferencias en cuanto a la experiencia pueden afectar negativamente los procesos organizacionales, desde la forma de abordar y plantear los problemas, hasta la evaluación de las alternativas (Deaborn y Simon, 1958; Hambrick y Mason, 1984).

Por lo tanto la diversidad del EAD en el nivel de formación, en la antigüedad y la experiencia previa en empresas mercantiles son factores relevantes para el desarrollo de un comportamiento emprendedor, al condicionar de manera significativa la toma de decisiones y los recursos con los que actualmente cuenta la organización.

CAPÍTULO III
DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS DE ESTUDIO

CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS DE ESTUDIO

3.1 La relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de las organizaciones de emprendimiento social

La mayoría de los estudios previos coinciden que existe una relación positiva y significativa entre la OE de una empresa y su desempeño (Rauch et al., 2009). En este apartado presentamos los argumentos que nos conducen a proponer que esta relación se mantiene en el caso de las OES, tanto para la dimensión social del desempeño, como para la económica.

La supremacía de la misión social por encima de la económica es el factor diferenciador de las OES con respecto a las empresas tradicionales (Mair y Martí, 2006). Las OES más emprendedoras enfocan sus recursos para experimentar y explorar nuevas propuestas en este ámbito, buscando identificar y explotar nuevas oportunidades para el impacto social (Zahra et al., 2009; Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011). La experimentación es un elemento crítico para abordar desde otras perspectivas, soluciones a los problemas que siempre han existido (Senge, 1990).

En este sentido, McDonald (2007) muestra que en aquellas OES donde la misión social es clara y bien definida, sus empleados cuentan con mayor motivación y están enfocados al cumplimiento de metas. Ello se traduce en acciones innovadoras que normalmente son exitosas, mejorando los servicios sociales que proporciona la organización y/o permitiéndole cubrir a más beneficiarios. De igual manera,

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

Mayberry (2011), en su estudio empírico acerca de la influencia de la OE y el estilo de liderazgo en la OES, encuentra una relación positiva y significativa entre la OE y su misión social. La creación de nuevos programas, adaptarse mejor al entorno cambiante y realizar a través de la creatividad una mejor planificación, implementación y control en la organización aumentan el impacto social de la organización.

No sólo la OE en su conjunto está positivamente relacionada con mejoras en el desempeño social, sino también sus dimensiones. Particularmente, el impacto de la orientación a la innovación en el desempeño social de una OES se ve reflejado en los cambios relacionados con la reestructuración de la misión social y la forma de administrar y operar la organización. Estos cambios pocas veces son radicales, están enfocados principalmente a aumentar la eficiencia y la escalabilidad de los beneficiarios (Yunus et al., 2010; Morris et., al, 2011), generando por tanto un impacto positivo en los resultados sociales de la organización. En este sentido, se ha puesto de manifiesto que las OES de países en vías de desarrollo, están buscando resolver los principales problemas sociales a través de la aplicación de métodos innovadores, los cuales generan mayores beneficios sociales y desafían la forma tradicional de abordar su solución (Yunus et al., 2010; Prahalad, 2005; Cox y Healy, 1998).

La proactividad permite que las OES constantemente estén reflexionando cómo anticiparse a las problemáticas que les pudieran afectar como organización, además de visualizar qué están haciendo otras organizaciones y cómo pueden actuar de manera efectiva (Lumpkin et al., 2013).

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

El estar abierto a tomar riesgos les permite explorar opciones en ámbitos desconocidos, pero que son necesarios para poder llegar a más población, acceder a nuevos territorios e incursionar en nuevas problemáticas (Austin et al., 2006; Emerson y Twersky 1996; Leadbeater, 1997).

La autonomía, permite tomar decisiones de forma independiente, trabajar de manera congruente, sin depender de normas ajenas a la organización y perseguir sus objetivos sociales, con estrategias propias.

Finalmente con respecto a la agresividad competitiva, se ha planteado que no se genera un contexto de competencia entre estas organizaciones, ya que se busca un beneficio común. Por el contrario, existe un espíritu de maximizar los beneficios sociales de manera conjunta (Lumpkin et al., 2013).

La postura de la literatura se valida en los pocos estudios empíricos que abordan esta cuestión. Coombes et al. (2011) en su estudio enfocado a medir la influencia de la Junta de Consejo en organizaciones sin fines de lucro, como recurso estratégico que determina la OE y el rendimiento empresarial de la organización, demostró que existe una relación positiva y significativa entre la OE y su desempeño social. Señalan que para las OES, el rendimiento social sigue siendo el principal indicador que toman en cuenta como parámetro de éxito.

Durante los últimos años han disminuido considerablemente los fondos destinados para las OES a través de la administración pública, las donaciones y la filantropía. Por

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

tanto, estas organizaciones se ven en la necesidad de generar sus propios recursos para poder mantener su operación. Esto implica que las OES entren en una dinámica organizativa más empresarial, diversificando sus fuentes de ingresos con la generación de nuevos negocios y la búsqueda de ventajas competitivas. La búsqueda de oportunidades empresariales lleva a las OES a incorporar una OE también para incrementar su desempeño económico-financiero (Lumpkin et al., 2013).

La mayoría de las investigaciones en torno a este tema advierten que la innovación en las OES puede proporcionar beneficios que mejoren su viabilidad financiera, incorporando cambios en sus actividades, y amplíen sus opciones de financiación, diversificando sus ingresos, disminuyendo con esto las condiciones de incertidumbre económica en las que comúnmente operan (Lasprogata y Cotten, 2003; Cohn, 1999; Frumkin, 2002).

En este sentido la evidencia empírica es mixta. Por un lado existen casos donde se encuentra relación entre la OE y el desempeño económico, mientras que en otros casos esta relación no se valida. Al respecto, investigadores han identificado que dichas dimensiones no tienen el peso específico que teóricamente se les ha dado y que al momento de relacionarse con el desempeño financiero de las OES, no hay una relación positiva y significativa, por tanto no se puede hablar de una influencia de la OE en el ámbito económico (Pearce et al., 2010; Voss et al., 2005; Coombes et al., 2011).

Por ejemplo, estudios con organizaciones de servicio social sin fines de lucro en Nueva York, evidencian que la OE no afecta directamente el desempeño económico

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

(Morris et al., 2007). Sin embargo Mayberry (2011), en los resultados que arroja su investigación empírica con 177 OES, valida su hipótesis de que la OE tiene una relación positiva con la estabilidad financiera de la OES. De la misma manera otros autores refieren que algunas de las dimensiones de la OE como la innovación y la autonomía, tienen efectos positivos sobre todas las formas de ingresos y el rendimiento financiero (Pearce et al., 2010; Voss et al., 2005).

En este contexto, donde una constante es la vulnerabilidad financiera de las OES y bajo el argumento que la OE está muy ligada al desempeño financiero, se ha puesto de manifiesto que el implementar la proactividad, la asunción de riesgos y la agresividad competitiva, ha generado beneficios importantes, como anticiparse a la competencia por la obtención de recursos, definir las ventajas competitivas que están en condiciones de ofrecer y fortalecer alianzas que permitan potenciar su situación financiera (Lumpkin et al., 2013; Perrini y Vurro, 2006).

De acuerdo a los planteamientos teóricos y empíricos anteriormente expuestos, se proponen las siguientes hipótesis.

H1a. La OE tiene una relación positiva con el desempeño social de una OES.

H1b. La OE tiene una relación positiva con el desempeño económico de una OES.

3.2 La relación entre bricolaje y el desempeño de las organizaciones de emprendimiento social

La literatura existente pone de manifiesto que el concepto de bricolage, entendido como la aplicación y combinación de recursos que se tienen a la mano para crear nuevos productos o servicios y responder a distintos problemas organizativos (Baker y Nelson, 2005), permite a las OES enfrentar de mejor manera las condiciones de restricción económica y propician la identificación de nuevas oportunidades con el fin de cumplir su misión social (DiDomenico et al., 2010). Por tanto, el bricolaje puede desempeñar un papel relevante tanto en la mejora de los resultados sociales, como de los económicos.

Esta característica de utilizar y combinar recursos existentes para crear nuevos productos se encuentra frecuentemente en las OES (Zahra, Gedajlovich, Neubaum, y Shulman, 2009). Un ejemplo de lo anterior es el de la OES *Furniture Resource Centre*, que opera en el Reino Unido, cuyo modelo de negocios se enfoca en la recopilación, remodelación y venta de mobiliario que es desechado por personas u organizaciones. Las utilidades de las ventas se destinan para apoyar a las personas menos favorecidas en sus necesidades de vivienda y brindar capacitación a personas desempleadas para contratarlas posteriormente en la misma organización (DiDomenico et al., 2010).

Como se puede observar, los insumos necesarios para cumplir con los objetivos sociales son muchos y muy variados (Seelos y Mair, 2005), por lo que el bricolaje a través de la combinación de recursos existentes, se convierte en una opción de las OES para la

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

generación de productos o servicios que respondan de manera rápida a la solución de problemas y necesidades de la sociedad (Desa y Basu, 2012).

Otro ejemplo del bricolaje realizado por OES lo encontramos en el estudio realizado por Mair y Marti (2009) de BRAC, organización sin fines de lucro de Bangladesh, que busca disminuir la pobreza y empoderar a las mujeres que se encuentran en situación de exclusión social para insertarse al mercado económico a través de la microfinanciación, y su programa Desafiando las Fronteras de la Reducción de la Pobreza. Este estudio refleja que la OES utilizan los recursos con los que cuenta principalmente en dos vías: la primera de manera interna, aprovechando su experiencia y buena reputación en áreas de educación, salud y movilización social. La segunda, de manera externa, aprovechando los elementos de su entorno como: creencias religiosas, tradiciones culturales y actividades sociales de entretenimiento, todo ello enfocado para que las mujeres de escasos recursos pudieran generar ingresos. Los resultados del estudio muestran que a pesar de que el bricolaje ayuda a alcanzar los objetivos de empoderamiento económico al utilizar creencias y tradiciones culturales para integrar a las élites en su programa, también tuvo consecuencias negativas, al fortalecer las relaciones patrón-cliente. Por tanto se concluyó que el bricolaje también puede tener consecuencias negativas no intencionadas.

Como ya se ha puesto de manifiesto, el bricolaje tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas durante las primeras etapas de creación, al permitir generar recursos o sustituirlos de manera improvisada y enfrentarse así a las limitaciones impuestas por la escasez de los mismos (Baker & Nelson, 2005; Desa y Basu, 2013). Algunos autores también plantean que el bricolaje se asocia de manera positiva con la innovación en

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

servicios que no son visibles directamente al cliente o beneficiario, impactando en los procesos internos y afectando la operación de las organizaciones (Salunke et al., 2013).

Para el caso específico de las OES, el hecho de enfrentarse a resolver problemáticas sociales con un bajo nivel de capital económico y apoyo institucional, motiva a que se movilicen y aprovechen recursos de la organización y recursos descartados por otras organizaciones. Así, el bricolaje se convierte en una alternativa para obtener ingresos o una alternativa a adquirir recursos en el mercado al generarlos internamente, mejorando por tanto los resultados económicos de la organización, al reducir costes (Desa, 2008; Sarasvathy, 2006; Bornstein 2004).

Los resultados del estudio desarrollado por Senyard et al. (2009) refuerzan que el bricolaje está positivamente relacionado con el desempeño de las empresas de nueva creación que son las que más limitaciones de recursos económicos tienen. Al respecto, la literatura existente muestra evidencia que el bricolaje favorece la consolidación de la operación de las OES sobre todo en etapas tempranas, mostrando una mejoría financiera importante con el paso del tiempo. Tal es el caso de Bookshare.org fundado en 1999 por la OES Benetech, que tiene por objetivo proporcionar el acceso a lectura a personas ciegas y con diferentes problemas de discapacidad, que no pueden acceder a un libro de la manera tradicional. Al momento que Bookshare.org nace no existían regulaciones para establecer bibliotecas en línea para personas con discapacidad, tampoco se contaba con financiamiento para el proyecto, por lo que se procedió a reutilizar los lectores, escáneres y software empleados en otros proyectos para crear el servicio de intercambio de archivos y libros electrónicos. Adicionalmente se contó con el trabajo de voluntarios que se

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

encargaron de escanear manualmente los libros que ofrecía Bookshare.org. Posteriormente una vez que se establecieron regulaciones, Bookshare.org retiró los libros que violaban los derechos de autor generando con esto credibilidad y confianza, por lo que se hizo acreedor a que las mismas empresas editoriales les facilitaran copias en formato digital e incluso cuenta con el apoyo de Microsoft y Google. Ya con la consolidación del servicio, a través de la comercialización y con la generación de ingresos, Bookshare.org ha implementado estrategias profesionales, alejándose del bricolaje, contratando empleados capacitados e implementando acciones empresariales (Desa, 2008).

Este ejemplo muestra la importancia del bricolaje como una herramienta que las OES pueden utilizar para la generación de ingresos, sobre todo al inicio de sus operaciones, permitiendo sentar las bases para que posteriormente, con la incorporación de otras estrategias, puedan cumplir con sus objetivos económicos.

Por lo anterior y de acuerdo a los planteamientos teóricos y empíricos expuestos, se proponen las siguientes hipótesis:

H2a. El bricolaje tiene una relación positiva con el desempeño social de una OES.

H2b. El bricolaje tiene una relación positiva con el desempeño económico de una OES.

3.3 El efecto moderador del bricolaje sobre la relación entre orientación emprendedora y desempeño social y económico

En este apartado proponemos que el bricolaje no sólo influye de manera directa en los resultados económicos y sociales de las OES, sino que también influye de manera indirecta, moderando la relación entre OE y desempeño. Nuestra propuesta se construye sobre tres argumentos fundamentales: (1) el bricolaje puede dar apoyo a las organizaciones para trasladar su OE en un mejor desempeño económico y social, al proporcionar los recursos necesarios para explorar y explotar nuevas oportunidades emprendedoras, tanto en el ámbito social como en el económico; (2) la actitud de no dejarse limitado por la falta de recursos intrínseca al bricolaje refuerza una actitud emprendedora, promoviendo la exploración y experimentación; (3) las combinaciones novedosas de recursos resultantes del bricolaje pueden ser fuentes de nuevas oportunidades para introducir nuevos productos y servicios en mercado. El bricolaje puede conducir a la introducción de innovaciones en la forma de abordar los problemas sociales que las OES atienden, que impliquen una manera menos costosa de intervenir y así ampliar la cobertura de la organización a más beneficiarios o mejorar sus productos/servicios.

Varios resultados de investigaciones previas apoyan estas afirmaciones. Linna (2013), en su estudio con una muestra de emprendedores Kenianos que diseñan soluciones energéticas de bajo costo para la base de la pirámide, encuentra que diferentes formas de bricolaje favorecen distintas fases del proceso de innovación. Un ejemplo de lo anterior, es el caso de la OES de biogás, organización Keniana cuyo producto innovador es un digestor

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

que transforma el excremento humano, el estiércol de vaca y los desechos de cocina en combustible que se puede utilizar para generar electricidad y cocinar en aquellas comunidades de Kenia que no tienen acceso a este tipo de servicios.

Otro ejemplo es una OES que produce turbinas eólicas para generar electricidad, construidas prácticamente desde cero, utilizando materiales de fibra de vidrio que son desechados y aprovechando los motores de automóviles viejos que ya no se usan, para reutilizarlos como generador de la turbina. Estas turbinas se venden a precios muy bajos y de manera colectiva a la comunidad. La organización planea expandir el negocio a grandes escalas, ya que se tiene identificado que este servicio tiene una alta demanda en los sectores rurales y marginados de Kenia (Linna, 2013).

Baker y Nelson (2005) establecen que el uso puntual del bricolaje parece favorecer el crecimiento, al ayudar a las organizaciones a conseguir los recursos que necesitan. Bajo esta línea, el bricolaje puede constituir la única alternativa disponible para reducir su desventaja y conseguir recursos clave (Steffens y Senyard, 2009). Desa (2011) también encuentra que el bricolaje ayuda a las OES a movilizar recursos y legitimarse en entornos caracterizados por incertidumbre e instituciones formales débiles.

El bricolaje puede favorecer la relación entre OE y desempeño de la organización, al reconfigurar los recursos de la organización (por ejemplo, dando nuevos usos a espacios inutilizados, aplicando los conocimientos y competencias que se tienen a nuevos ámbitos de trabajo) para que permitan a la organización ampliar y mejorar su cobertura social.

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

En base a los argumentos y a la evidencia previa presentados más arriba, se proponen las siguientes hipótesis.

H3a. El bricolaje modera positivamente la relación entre la OE y el desempeño social de una OES.

H3b. El bricolaje modera positivamente la relación entre la OE y el desempeño económico de una OES.

3.4 El efecto moderador de la diversidad del equipo de alta dirección en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño social y económico

Los EAD desempeñan un papel crucial en la movilización de recursos en las organizaciones (Penrose, 1959). La composición del equipo directivo en cuanto a aspectos socio-demográficos es indicativa tanto de los recursos con los que cuenta una organización, como de su capacidad de movilizar nuevos recursos (Hambrick, 2007). Por tanto, la composición del equipo directivo puede condicionar la medida en la que una organización cuenta con más o menos recursos y perspectivas sobre sus recursos para identificar y explotar nuevas oportunidades emprendedoras.

En este apartado argumentaremos que la diversidad del equipo directivo en lo referente a la antigüedad en el equipo, los niveles educativos y la experiencia previa en organizaciones con ánimo de lucro modera la relación entre la OE y el desempeño social y económico.

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

Las ideas generales sobre las cuales construimos nuestras hipótesis son que los distintos tipos de diversidad enumerados más arriba son un reflejo de la diversidad en conocimientos, habilidades y perspectivas sobre los recursos organizativos que los miembros del equipo directivo ponen en juego en la OES. Esta diversidad puede generar más soluciones para la resolución de problemas complejos y ambiguos (Hackman, 1987), algo que es muy común en las OES. Bantel y Jackson (1989) señalan que los equipos con diversidad en términos de habilidades, conocimientos y perspectivas toman decisiones más innovadoras y de mayor calidad que aquellos con menos diversidad, puesto que la heterogeneidad conducirá a mayor interacción, favoreciendo la generación de soluciones más creativas y de más calidad que en los grupos homogéneos. Además del capital humano, esencial para la gestión exitosa de las organizaciones complejas (Díaz-Fernández et al., 2014) como son las OES, la diversidad del EAD aportará capital relacional más variado que puede facilitar el acceso a recursos diversos que apoyen el comportamiento emprendedor de la organización.

3.4.1 El efecto moderador de la diversidad respecto a la antigüedad en la organización del equipo de alta dirección sobre la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño social y económico de las organizaciones de emprendimiento social

Existen numerosos estudios que han señalado que la antigüedad de los miembros del EAD está directamente relacionada con el éxito de la organización (Hambrick y D'Aveni, 1992; Michel y Hambrick, 1992). La diversidad en la antigüedad es indicativa de

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

la experiencia y del conocimiento que los miembros del EAD tienen de la organización. Mayor diversidad implica que el equipo está compuesto tanto por directivos que han trabajado durante muchos años en la organización, como por directivos que se han incorporado recientemente. Conocer bien la organización y los recursos que están a su alcance es fundamental para explotarlos en la búsqueda de nuevas oportunidades emprendedoras (Desa, 2008; Baker y Nelson, 2005). Por ello, la experiencia previa en la organización es imprescindible para idear nuevas formas de utilizar y combinar los recursos con los que se cuenta. No obstante, algunos autores destacan que los miembros del EAD con más antigüedad pueden recaer en la inercia estratégica, tener una mayor resistencia al cambio y perspectivas más estrechas sobre las direcciones que pueda tomar la organización (Goll y Rasheed, 2005; Hambrick y Mason, 1984). Miller (1991) plantea que las organizaciones donde el EAD tiene una considerable antigüedad dentro de la organización, tienden a establecer estrategias que no son apropiadas para responder a las exigencias que demanda el entorno, en buena medida por evitar a cambiar procesos y estructuras internas.

Una mayor antigüedad puede conducir también a que se vislumbren menos aplicaciones a los recursos disponibles, a diferencia de los nuevos integrantes, quienes pueden traer perspectivas frescas y novedosas sobre la forma de utilizar los recursos disponibles, permitiendo así visualizar nuevas oportunidades para mejorar el desempeño de la organización. En este sentido Katz (1982) afirmó que la antigüedad se asocia al compromiso y la rigidez de las prácticas ya definidas por la organización. Por ello, los EAD con mayor heterogeneidad en cuanto a la antigüedad en la organización ayudan a superar

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

esas rigideces, aprovechando al mismo tiempo el conocimiento y la experiencia de los miembros más antiguos.

Por tanto, la diversidad del EAD en cuanto a la antigüedad en la organización puede impactar positivamente a la relación entre OE y desempeño, al reunir los ingredientes clave: el conocimiento de los recursos de la organización que poseen los miembros más antiguos y las perspectivas novedosas que traen los miembros incorporados más tarde, que aumentan el abanico de perspectivas sobre los recursos. Ello proporciona a las OES más herramientas para responder a las altas demandas de recursos que un comportamiento emprendedor requiere, así como para generar nuevas oportunidades emprendedoras, al poder combinar los recursos de forma novedosa y abrir la organización a explorar oportunidades en nuevos ámbitos, relacionados con la experiencia de los miembros más nuevos del EAD. En este sentido, Knight et al. (1999) muestran que la diversidad en las experiencias de los miembros del equipo directivo involucra diferencias en sus modelos mentales. Esas diferencias pueden conducir a que los miembros del equipo de dirección generen diversos puntos de vista para el uso de los recursos de la organización. Así, la heterogeneidad del EAD tiene el potencial de estimular cambios estratégicos dentro de la organización (Wiersema y Bantel, 1992; Allen y Cohen, 1969; Lawrence y Lorsch, 1967).

Por consiguiente, se proponen las siguientes hipótesis:

H4a. La diversidad del equipo directivo referente a la antigüedad en la organización modera positivamente la relación entre la OE y el desempeño social de una OES.

H4b. La diversidad del equipo directivo referente a la antigüedad en la organización modera positivamente la relación entre la OE y el desempeño económico de una OES..

3.4.2 El efecto moderador de la diversidad en el nivel formativo del equipo de alta dirección sobre la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño social y económico de las organizaciones de emprendimiento social

La diversidad en los niveles formativos de los miembros del equipo directivo es un indicador de los niveles de recursos basados en conocimiento con los que cuenta la organización. Una mayor disponibilidad de recursos basados en conocimiento favorece a priori la relación entre OE y desempeño, al proveer a la organización de más recursos y perspectivas sobre cómo utilizar los recursos, aumentando así la probabilidad de encontrar soluciones exitosas. Los directivos con niveles superiores de educación son capaces de producir ideas y decisiones de alta calidad, debido a su habilidad cognitiva para procesar y analizar la información de su entorno (Papadakis y Barwise, 2002).

Autores como Goll y Rasheed (2005) hacen hincapié en el beneficio de contar con directivos con altos niveles educativos, dado que utilizan técnicas analíticas para la toma de decisiones, mientras que los directivos con menores niveles educativos suelen hacer juicios más idiosincrásicos, propensos al riesgo. El nivel educativo refleja la capacidad y las habilidades cognitivas de un individuo, relacionándose con un alto nivel de procesamiento y análisis de información y la solución de problemas complejos (Schroeder et al., 1967). Una persona educada, puede tener mayor tolerancia a la ambigüedad, con una tendencia a

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

superar los obstáculos y los límites, en contraste con individuos con niveles más bajos de educación, quienes tienen un conocimiento más práctico y aplicado (Dollinger, 1984).

Escibá-Esteve et al. (2009) indican que los directivos con mayor nivel de educación pueden discriminar mejor entre una extensa variedad de alternativas y por tanto, son más apropiados para idear respuestas a la intensa competencia en que viven las organizaciones. Hitt y Tyler (1991) identificaron que el nivel de formación académica de los miembros del equipo tiene una influencia en la toma de decisiones estratégicas, por lo que algunas áreas están más orientadas a la innovación que otras.

Trabajar en un equipo con una gran formación académica expone a los integrantes a una amplia gama de conocimientos, opiniones y perspectivas, dando como resultados propuestas revolucionarias, pero con un nivel de riesgo medido y analizado (Wiersema y Bantel, 1992).

En base a lo anterior, es razonable postular que la diversidad en educación en el EAD va a moderar negativamente la relación entre OE y desempeño, puesto que implica menor disponibilidad de recursos que en el caso de equipos homogéneos con altos niveles formativos:

H5a. La diversidad del equipo directivo referente al nivel de estudios, modera negativamente la relación entre la OE y el desempeño social de una OES.

H5b. La diversidad del equipo directivo referente al nivel de estudio modera negativamente la relación entre la OE y el desempeño económico de una OES.

3.4.3. El efecto moderador de la diversidad en la experiencia en empresas mercantiles del equipo de alta dirección sobre la relación entre orientación emprendedora y desempeño social y económico de las organizaciones de emprendimiento social

Hambrick y Mason (1984) observaron que los empresarios toman decisiones basándose en su experiencia acumulada en las diferentes áreas funcionales en las que previamente se desempeñaron. Por ello, la diversidad de la experiencia del EAD en empresas mercantiles resulta muy relevante para las OES, dado que implica que coexistan diferentes tipos de lógicas organizativas (bases cognitivas y diferentes valores) dentro de la misma organización, es decir el equipo estará integrado por personas con perspectivas de fines de lucro y sin fines de lucro (Doherty et al., 2014).

Si bien es cierto que esta diversidad puede originar conflictos en la toma de decisiones (Batillana y Dorado 2010), también es cierto que puede dotar al equipo de una mayor flexibilidad en la relación con los diferentes grupos de interés y, por tanto, facilitar el acceso a distintos tipos de recursos que beneficiarán la OE y su relación con el desempeño (Austin et al., 2006; Baker et al., 2003). En este sentido, Dorado (2006) sostiene que una importante laguna de las OES es la falta de competencia en la gestión empresarial, una competencia que los directivos con experiencia en empresas mercantiles pueden proveer.

Capítulo III. Desarrollo de las hipótesis de estudio

Algunos autores también sugieren que la experiencia del EAD en otros tipos de organizaciones está vinculada tanto a la generación de ideas innovadoras, como a la capacidad de tener una visión más amplia para utilizar de mejor manera los recursos y capacidades de la empresa (Finkelstein y Hambrick 1990; Escribá-Esteve et al., 2009). Miles y Snow (1978) mencionan que los EAD que desarrollan un comportamiento emprendedor más intenso, tuvieron experiencia en empresas mercantiles directamente relacionados a las áreas de marketing e investigación y desarrollo, mientras que la experiencia de los que tenían un comportamiento emprendedor menos intenso se circunscribía a las áreas de finanzas y producción. Por tanto, distintos tipos de experiencias proporcionan distintos tipos de capacidades. Por ello, es esperable que los EAD que incluyan miembros con experiencia previa en organizaciones empresariales cuenten con capacidades más diversas y puedan apoyar un comportamiento emprendedor tanto en el ámbito económico, como en el social.

De acuerdo a los planteamientos expuestos, se proponen las siguientes hipótesis:

H6a. La diversidad del EAD referente a la experiencia previa en empresas mercantiles modera positivamente la relación entre la OE y el desempeño social de una OES.

H6b. La diversidad del EAD referente a la experiencia previa en empresas mercantiles modera positivamente la relación entre la OE y el desempeño económico de una OES.

CAPÍTULO IV
ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO IV. ESTUDIO EMPÍRICO

4.1 Población de estudio

Como ya se ha mencionado, este trabajo se centra en analizar la orientación emprendedora de las OES y su relación con el desempeño económico y social de estas organizaciones, entendiendo por OES aquellas entidades que persiguen crear valor social a través de nuevas combinaciones de recursos que contribuyen a la solución de problemas sociales, independientemente de la presencia o ausencia de un motivo lucrativo (Lumpkin et al., 2013; Seelos et al., 2010).

Desde esta perspectiva, se ha seleccionado a México para realizar esta investigación empírica dado que su situación socioeconómica refleja las condiciones propicias para contrastar las hipótesis planteadas en este estudio.

De acuerdo a datos proporcionados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)², en el 2014 de una población de 119.9 millones de personas en el país, México registraba 55.3 millones de personas en situación de pobreza, es decir el 46.2%, de los cuales 11.4 millones estaban en situación de pobreza extrema, lo que representa el 9.5% de la población. Con rezago educativo se encuentran 22.4 millones de personas, 21.8 millones de personas se encuentran con carencias en

² CONEVAL, organismo público autónomo creado para generar información objetiva sobre la medición de la pobreza en México.

Capítulo IV. Estudio empírico

servicios de salud, 70.1 millones de personas se encuentran con carencias en el acceso a seguridad social, 14.8 millones de personas viven con carencias en la calidad de los espacios de vivienda y 28 millones de personas tienen carencias en acceso a la alimentación (CONEVAL, 2015).

Según los informes de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos –OCDE (2012) - “la mortalidad infantil en México es tres veces mayor al promedio de los países miembros y el analfabetismo también supera la media del organismo”. México ocupa el segundo lugar entre los países con más desigualdad de la OCDE: el 10% más pobre de la población recibe el 1.3% de los ingresos, mientras que el 10% más rico, obtiene casi el 36%.

En este sentido y de acuerdo a los indicadores sociales de la OCDE (2014), México ocupa el segundo lugar respecto al nivel de pobreza relativa, es decir uno de cada cinco personas es pobre, asimismo ocupa el lugar más bajo en cuanto al gasto que se destina para programas sociales de los países pertenecientes a este organismo, destinando tan sólo el 7.4% del PIB.

Como se puede observar, el contexto social de México ofrece un campo fértil para el nacimiento y desarrollo de OES. De acuerdo al Sistema de Información del Registro Oficial de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en el 2012 existían 19,283 organizaciones de ese tipo registradas. Por su parte el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) - organización privada sin fines de lucro, orientada a promover la participación filantrópica entre los ciudadanos y las organizaciones del país - en 2013 reporta en su

Capítulo IV. Estudio empírico

directorio de instituciones filantrópicas 23,277 organizaciones operando en México (Castañeda, 2013).

De acuerdo a un estudio realizado por la Fundación Rockefeller y datos de la Alianza Internacional de Cooperativas, en México existen más de 7 millones de personas relacionadas directamente con OES, beneficiando a más de 28,000 personas, impactando a 1,000 municipios de este país (Green Street y EYMéxico, 2014).

Particularmente, en la legislación mexicana la figura de las OES se clasifican dentro de la categoría de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), las cuales son definidas por el INEGI (2012), como organizaciones sociales sin fines de lucro, que al no perseguir beneficios, no distribuyen los excedentes que pudieran generar; sus decisiones y gestión son institucionalmente autónomas y separadas del gobierno, además de no imponer coercitivamente la participación en ellas.

En este sentido, en el caso de las OSC mexicanas y de acuerdo a las leyes de este país, su figura legal puede ser como una Asociación Civil (AC), o una Institución de Asistencia Privada (IAP). Ambas figuras legales son las que reconocen jurídicamente a estas organizaciones y por tanto reciben beneficios fiscales como: poder otorgar recibos deducibles de impuestos a cambio de donativos o estar exentos del pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR). La principal limitación de esta figura legal es que cuando estas organizaciones perciban ingresos por actividades diferentes para las que fueron autorizadas a recibir donativos y que excedan el 10% del total de sus ingresos, deberán pagar el Impuesto Sobre la Renta sobre el excedente como cualquier empresa con fines lucrativos.

Capítulo IV. Estudio empírico

Ante esta importante restricción y con el ánimo de generar recursos propios, algunas OSC adoptan la figura de Sociedad Civil (SC), categoría que reconoce a las organizaciones que buscan generar actividades preponderantemente económicas. Por tanto, al inscribirse bajo esta categoría, legalmente dejan de ser OSC y reciben un trato fiscal como cualquier empresa comercial, dejándolas en muchos de los casos en desventaja, dada la gran competencia que existe en los sectores empresariales tradicionales (Castañeda, 2013).

Por otro lado, de acuerdo con el Mapeo del Sector de Inversión de Impacto publicado a finales de 2013, en los últimos cinco años se han invertido en empresas de impacto social en México entre 80 y 90 millones de dólares, de las cuales el 75% se concentraron en tres sectores: cadena de abastecimiento, educación y servicios financieros. (Green Street y EYMéxico, 2014).

Según datos del INEGI (2013), en el 2013 se calcula que el PIB ampliado³ originado por el total de las OES fue de 424 mil 181 millones de pesos, lo equivalente al 2.7 % del PIB nacional, destacando el número de voluntarios que participaron en estas organizaciones, el cual llegó a 1 millón 379 mil personas.

En la siguiente tabla se muestra la concentración del PIB ampliado generado en el 2013 por las OES, según la clasificación de la actividad social a las que se enfocan.

³ El PIB ampliado considera tanto la producción de bienes y servicios finales generada en diversas actividades económicas, como la valoración económica del trabajo voluntario en dichas actividades (INEGI, 2013).

Capítulo IV. Estudio empírico

Tabla 4.1. PIB ampliado de las organizaciones de emprendimiento social mexicanas por grupo de objeto social en 2013

| Actividad de impacto social | Estructura porcentual |
|--|------------------------------|
| Enseñanza e investigación | 53.8% |
| Actividades religiosas | 12.3% |
| Desarrollo y vivienda | 10.2% |
| Salud | 6.0% |
| Asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos | 5.1% |
| Servicios Sociales | 4.7% |
| Derechos promoción, política | 4.6% |
| Cultura y recreación | 3.2% |
| No clasificadas anteriormente | 0.1% |

Fuente: INEGI (2013).

Como se puede observar, más del 76% de la actividad económica de las OES está concentrada en tres actividades que se relacionan a la educación, la religión, el desarrollo y la vivienda; lo anterior es congruente en el rubro educativo, dado el alto nivel de personas que se encuentran en rezago estudiantil (22.4 millones) y vivienda (14.8 millones), pero contrasta con el bajo porcentaje de actividad económica generado en el rubro de salud (6%), tomando en cuenta el gran número de personas que tienen carencias relacionadas a la atención e infraestructura médica (21.8 millones).

Adicionalmente, el mismo estudio cuantifica y valora el trabajo realizado por los voluntarios en las OES, el cual fue equivalente a 57 mil 529 millones de pesos, lo que

Capítulo IV. Estudio empírico

equivale al 0.4% del PIB nacional. Así mismo, el tiempo de trabajo de los voluntarios en estas organizaciones equivalió a 53 mil 732 empleos de tiempo completo, de los cuales el 52.8% correspondió a los hombres y el 47.2% a las mujeres. La distribución del sector en donde intervinieron estos voluntarios se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 4.2. Valor económico del trabajo voluntario en las organizaciones de emprendimiento social mexicanas por grupo de objeto social en 2013

| Actividad de impacto social | Estructura porcentual |
|--|------------------------------|
| Actividades religiosas | 43.9% |
| Asociaciones empresariales y profesionales | 15.7% |
| Salud | 11.8% |
| Servicios sociales | 9.2% |
| Derechos, promoción y política | 5.3% |
| Enseñanza e investigación | 5.0% |
| Desarrollo y vivienda | 4.7% |
| Cultura y recreación | 4.2% |
| No clasificadas anteriormente | 0.2% |

Fuente: INEGI (2013).

Dado lo anterior, además de la contribución que los voluntarios generan en las asociaciones religiosas, destacan las actividades de tipo empresarial y profesional (15.7%). Eso podría interpretarse como un interés por parte de la sociedad para desarrollar actividades de impacto con una perspectiva de negocios. En menor medida encontramos el área de salud (11.8%) y servicios sociales (9.2%), lo que contrasta con las marcadas

necesidades y problemáticas que tiene la sociedad mexicana en estos rubros tal como ya se ha mencionado anteriormente.

Los datos presentados muestran que, aún cuando se haya evidenciado que no existen las condiciones adecuadas para el impulso de las OES en este país, dados el marco jurídico y los escasos recursos financieros destinados, hay un trabajo emergente y comprometido de una parte de la sociedad, con resultados tangibles y con un potencial de desarrollo a medio y largo plazo, que permita ir consolidando un ecosistema sólido en torno a las OES mexicanas.

4.2 Muestra de estudio y recogida de datos

Para la realización de esta investigación generamos un estudio empírico estructurado en dos fases. La primera consistió en realizar un estudio exploratorio de naturaleza cualitativa a través de entrevistas de profundidad con altos directivos de OES mexicanas. El objetivo de este estudio es adaptar la escala de medida de la OE a este contexto particular de la muestra de estudio.

En segunda fase se validó la nueva medida de la OE, las variables de bricolaje, recursos propios y se probaron las hipótesis propuestas. Para ello realizamos una investigación cuantitativa, sobre una muestra de OES.

Las OES fueron seleccionadas siguiendo los siguientes criterios: que su misión principal fuera social y que llevaran a cabo actividad empresarial para autofinanciar su

Capítulo IV. Estudio empírico

misión social, asegurándonos con esto que las OES seleccionadas respondían a nuestra definición del emprendimiento social.

Para seleccionar las empresas a entrevistar en el estudio exploratorio se utilizó el método de muestreo bola de nieve, que consiste en que una persona contactada para proporcionar información a través de una entrevista o encuesta, conduce a otros individuos que cumplen con las características establecidas en la investigación para aplicarles la entrevista o la encuesta y éstos a su vez, vinculan al investigador con otras personas para realizar el mismo ejercicio, hasta que se cuenta con la información suficiente y necesaria (Gallego, 2004).

Para realizar las entrevistas semiestructuradas, se utilizó un guion con preguntas abiertas sobre cómo nacen y se ponen en marcha nuevas iniciativas en estas organizaciones, buscando identificar qué pautas y comportamientos organizativos se activan en el proceso de identificación y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras (ver anexo 1). Utilizando este guión, se realizaron siete entrevistas semi-estructuradas en profundidad con directivos de OES que habían recibido algún tipo de reconocimiento público por su actividad. En la siguiente tabla podemos observar los datos descriptivos de las OES entrevistadas.

Capítulo IV. Estudio empírico

Tabla 4.3. Datos descriptivos de las organizaciones de emprendimiento social entrevistadas

| Nombre de la asociación | Descripción de la actividad | Nº empleados | Año de constitución |
|--|---|--------------------------|----------------------------|
| 1.- ENOVA | Es una empresa social que diseña, construye y opera centros educativos que se basan en las necesidades de la comunidad. Es un grupo de centros educativos que brinda educación de calidad y acceso a tecnologías de la información a comunidades de bajos ingresos en México. Busca conectar a las poblaciones marginadas con las tecnologías para fomentar el alfabetismo digital. | 9 | 2007 |
| 2.-Échale a tu casa | Es un programa de autoproducción y autoconstrucción organizada de vivienda que ofrece un hogar digno a las familias de menores recursos, a través de la producción de vivienda. Integra la producción organizada de vivienda a través de la participación comunitaria para brindar un hogar digno a las familias de México y del mundo. | 55 | 1997 |
| 3.- Centro de Desarrollo para Emprendedores Sociales (CEDES) | Es una asociación que busca profesionalizar a las asociaciones civiles, a través de capacitación y consultoría, ofrecidas por una red de especialistas en los principales procesos operativos de la organización. | 5 | 2011 |
| 4.- Cine con Causa | Es una iniciativa para promover materiales audiovisuales de alta calidad cinematográfica y contenidos que promueven la dignidad humana. Los ingresos generados en los eventos y proyectos son para beneficio de los programas de desarrollo humano. | 4+ voluntarios | 2010 |
| 5.Superchicos | Es una Asociación de Beneficencia Privada que busca dar a los niños y jóvenes de zonas con alto índice de marginación, un desarrollo armónico a través de la práctica del deporte. | 3 + contratos temporales | 1996 |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | | |
|-------------------------|--|----|------|
| 6.- Vía educación | Tiene como misión generar oportunidades para el desarrollo social sustentable a través del diseño, implementación y evaluación de estrategias educativas. | 20 | 2004 |
| 7.- Ciudad de los niños | Tiene como misión servir a la niñez y juventud de escasos recursos y sus familias mediante una sólida formación académica, técnica, humana y espiritual, que les lleve por si mismos a ser motores de desarrollo en la sociedad con un sentido cristiano de la vida. | 55 | 1951 |

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo el segundo estudio cuantitativo se construyó una base de datos de OES única, recogiendo información de las siguientes organizaciones que ofrecen distintos tipos de apoyo y premian la labor de las OES en México: ASHOKA México, Tecnológico de Monterrey, UBS, Iniciativa México y CEMEFI. En los últimos años se han visto incrementados los esfuerzos desde la iniciativa privada por fortalecer e impulsar las OES mediante una serie de premios que buscan reconocer e incentivar su trabajo. En este sentido, destacan por su importancia: el Premio Visionaris convocado por UBS y Ashoka, el premio Eugenio Garza Laguerá en su categoría de emprendimiento social del Tecnológico de Monterrey, el programa de Iniciativa México, convocado por los principales medios de comunicación del país.

Solicitamos a estas organizaciones acceso a la información de contacto de aquellas OES que se habían presentado a las convocatorias de 2012 de sus premios. Con esta información se confeccionó una base de datos de 994 OES.

Capítulo IV. Estudio empírico

Para la obtención de los datos se utilizó un cuestionario, que fue sometido a un pre-test con 5 investigadores y a una prueba piloto con 11 emprendedores sociales. Como resultado de este pre-test, se reformularon algunos ítems, eliminándose tres ítems de la escala de OE respecto a la propuesta inicial, quedando el cuestionario estructurado en tres apartados.

1. Perfil del emprendedor social, cuyas preguntas (1 - 10) están orientadas a recabar la información que permita obtener mayor conocimiento sobre la persona encuestada, referente al puesto que ocupa en la organización, los años de experiencia laboral en el sector, edad, género, nivel de estudios y si colabora en otras organizaciones de emprendimiento social.
2. Perfil de la OES, estas preguntas (11 - 18) buscan obtener información general acerca de la organización, desde cómo está constituida jurídicamente, cuántos años lleva operando, quiénes son sus principales beneficiarios, cuál es la actividad de la organización, cuántos empleados tiene actualmente y cuántos tenía tres años antes de la aplicación de la encuesta, las instancias de las que obtiene recursos para la operación y un breve perfil del equipo directivo de la organización: grado de estudios, años de experiencia en la organización y en otras organizaciones con enfoque social, años de experiencia en empresas mercantiles y el porcentaje de tiempo dedicado a la organización de la cual se le encuesta y a otras organizaciones en las que pudiera colaborar.

Capítulo IV. Estudio empírico

3. Variables estudiadas: estas preguntas (19.1 – 30.8) permiten medir las variables de la OE: innovación, proactividad, asunción de riesgos. Adicionalmente en este bloque se miden las variables de los recursos propios, desempeño social y económico de estas organizaciones (ver anexo 2).

Utilizando la base de datos creada, se envió el cuestionario estructurado dirigido a los directivos de las OES. Los directivos fueron contactados por correo electrónico, enviándoseles una carta en la que se explicaban los objetivos de la investigación y el compromiso a utilizar los datos de forma anónima y agregada, asegurando así la confidencialidad de los mismos (Ver anexo 5). Se recibieron 113 cuestionarios completos, lo que corresponde a una tasa de respuesta de 11.3%. Para asegurar que las organizaciones son comparables entre sí, se seleccionaron de la muestra sólo a aquellas organizaciones cuya actividad consistía en prestar un servicio directamente a un beneficiario final, utilizando una muestra final de 104 OES.

La información recopilada nos arroja que el 35% de las OES que componen nuestra muestra de estudio tienen menos de 10 empleados, 49.5% tienen entre 10 y 50 empleados y el resto tienen entre 50 y 350 empleados. En cuanto a las actividades que llevan a cabo, dado que no existe una clasificación estándar para las actividades de las OES, se buscaron patrones comunes entre las actividades descritas en el cuestionario por las OES y las agrupamos en seis categorías en función de su ámbito de actuación: salud y nutrición, educación (Educación), desarrollo de comunidades rurales (ComRural), producción y comercialización de otros bienes (ProdCom), asistencia social (Asistencia) y consultoría social (Consultoría).

Capítulo IV. Estudio empírico

El análisis de frecuencias muestra que un 25% de las OES proporcionan servicios y productos relacionados con la salud y la nutrición, 32.7% actúan en el sector educación, 8.7% trabajan para el desarrollo de las comunidades rurales, 10.6% producen y comercializan distintos tipos de bienes, 17.3% proporcionan asistencia social y 5.8 % consultoría social. 10.6% de las OES encuestadas lleva menos de 5 años en operación, 25.9% entre 5 y 10 años y el resto más de 10 años. 88.5% no tienen ánimo de lucro, mientras que 11.5% sí buscan beneficios económicos de su actividad. Para un 15.4% de las OES encuestadas la principal fuente de recursos es el gobierno, un 44.2% reciben la mayor parte de sus recursos de entidades privadas y el resto financian la mayor parte de su actividad con recursos propios.

Tabla 4.4. Ficha técnica de la investigación

| Características | Encuesta |
|----------------------------|--|
| Universo | Organizaciones de Emprendimiento Social (OES). |
| Ámbito Geográfico | República Mexicana. |
| Procedimiento de muestreo | Debido a las diferentes formas jurídicas que tienen las OES en México y ante la carencia de un registro único de estas organizaciones se procedió a crear una muestra de conveniencia (Casal y Mateu, 2013). Se pidió información de contacto de OES a organismos reconocidos de fortalecimiento y desarrollo del emprendimiento social en México, como Ashoka, CEMEFI y CEDES; se tuvieron en cuenta también OES que se han postulado en tres de los más prestigiados premios en emprendimiento social en México: Iniciativa México (Televisa, TV Azteca y principales medios de comunicación mexicanos), Visionaris (Banco UBS y Ashoka) y Premio Eugenio Garza Sada (Tecnológico de Monterrey). |
| Recolección de información | Cuestionario enviado a través de correo electrónico a directivos de OES. |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | |
|---------------------------|--|
| Tasa de respuesta | 11.3% (113 encuestas respondidas de 994 enviadas). |
| Tamaño muestral | 104 encuestas utilizadas. |
| Fecha de trabajo de campo | Noviembre – diciembre 2013. |

Fuente: elaboración propia.

4.3 Medición de variables

Para medir las distintas variables dependientes e independientes se han utilizado escalas multi-ítem de 1 a 7, donde 1 significa desacuerdo total y 7 significa acuerdo total con los ítems enunciados. Para analizar la fiabilidad y validez de las escalas se realizó un análisis factorial confirmatorio utilizando el programa Smart PLS versión 3.2.1. Se decidió utilizar la técnica *Partial Least Square (PLS)* porque la características de nuestro trabajo se adecúan plenamente a las situaciones en las cuales está técnica es recomendada: “el objetivo [de la investigación] esté orientado hacia la predicción, las hipótesis se derivan de un nivel macro y no se conocen todas la variables relevantes, la teoría no está sólidamente desarrollada, las medidas no se encuentran totalmente desarrolladas, algunas variables presentan distribuciones no normales, se tiene un diseño no experimental como es la realización de encuestas, el modelo de estudio es de gran complejidad, se dispone de una muestra de estudio no muy amplia” (Carrión y Salgueiro, 2004, p.28). Por todo lo anterior se decidió que la utilización de esta técnica en este estudio es la más conveniente.

Los resultados del análisis factorial confirmatorio muestran que para todas las variables de escala utilizadas, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída superan los valores mínimos de 0.7 y 0.5, respectivamente. Por tanto, podemos concluir que las escalas

utilizadas cumplen con los requisitos de validez y fiabilidad. Los resultados completos del análisis factorial confirmatorio se pueden consultar en el anexo 3.

4.3.1. Medición de la variable independiente: orientación emprendedora

A pesar de que la mayoría de los estudios han utilizado una misma medida de OE (Covin y Slevin, 1989), la forma en que la OE se manifiesta en distintos contextos varía porque el comportamiento emprendedor de las organizaciones está condicionado por el entorno y la finalidad de las mismas (Lumpkin et al., 2013; Austin et al., 2006; Murphy y Coombes, 2009). Por esta razón desarrollamos una nueva escala de OE, adaptada al contexto de las OES mexicanas, teniendo en cuenta la medida de OE clásica (Covin y Slevin, 1989) y las otras medidas desarrolladas en el ámbito particular de las organizaciones sin ánimo de lucro (Pierce et al., 2011; Morris et al., 2007; Voss et al., 2005).

Para desarrollar la nueva escala de medición de la OE, se siguieron los pasos indicados por Hinkin (1998;1995) y Schriesheim y Hinkin (1990): se generaron los ítems, se administró el cuestionario, se redujo el número de ítems en una primera fase, se llevó a cabo el análisis factorial confirmatorio y, por último, el análisis de validez discriminante.

En la construcción de los ítems se utilizaron aproximaciones tanto inductivas (basadas en el análisis de contenidos de entrevistas en profundidad con directivos de OES) como deductivas (comparación con otras escalas de OE e inclusión de nuevos ítems provenientes de esas escalas). A continuación, describimos el proceso seguido.

Capítulo IV. Estudio empírico

Para captar las particularidades del comportamiento emprendedor de las OES mexicanas, realizamos siete entrevistas en profundidad con organizaciones que habían recibido premios por su actividad emprendedora; de esta manera nos aseguramos de que las organizaciones exhibían una OE y podríamos evaluar las manifestaciones de su comportamiento emprendedor. Una vez realizadas y transcritas las siete entrevistas, llevamos a cabo un análisis de contenido, estructurado en tres pasos. Primero realizamos una codificación abierta etiquetando los distintos comportamientos descritos por los entrevistados en su relato sobre la puesta en marcha de nuevas iniciativas tanto de índole social, como económica. Se revisaron y compartieron estas codificaciones como forma de validar el análisis (Miles y Huberman, 1994).

En una segunda fase agrupamos estos códigos según las cinco dimensiones de la OE: orientación a la innovación, proactividad, asunción de riesgos, autonomía y agresividad competitiva. Aquí es donde nos encontramos con la primera discrepancia con respecto a la medida clásica de la OE. Ninguno de los comportamientos descritos se podría identificar como agresividad competitiva. Sin embargo, de los datos emergía una nueva categoría que indicaba una predisposición hacia la cooperación por parte de estas organizaciones. La tabla 4.5. presenta los resultados de estas primeras dos fases del análisis.

En base a los comportamientos descritos para cada dimensión de la OE, elaboramos una serie de ítems que describían cómo se manifiesta la OE en el contexto de las organizaciones analizadas. Para definir esos *ítems*, se cuidó que su contenido representara los aspectos que buscamos investigar (Ghiselli, Campbell, y Zedeck, 1981). Se redactaron enunciados cortos, utilizando un lenguaje familiar en el ámbito de las OES (Harrison y

Capítulo IV. Estudio empírico

McLaughlin, 1993). Siguiendo las recomendaciones de Schmitt y Stults (1985) y Schriesheim y Eisenbach (1990), se trató de formular enunciados muy concretos, con el fin de minimizar los sesgos causados por el cansancio o el aburrimiento. Finalmente, la escala que se utilizó fue la de Likert, una de las más utilizadas en encuestas, con un rango de siete puntos, con el fin de garantizar una mayor variabilidad en los datos.

Tabla 4.5. Análisis de contenidos

| Comportamientos descritos | Códigos de primer orden | Dimensión |
|--|---|------------------|
| <p>Cambiar las metodologías tradicionales de la organización por nuevas formas de trabajo.</p> <p>Trabajar para desarrollar una cultura organizativa y canales de comunicación para impulsar y analizar ideas diferentes y atrevidas.</p> <p>Modelo de trabajo colaborativo y en equipo para generar nuevas ideas.</p> <p>Reinventar procesos para la generación de recursos.</p> <p>Contemplar opciones totalmente nuevas para la obtención y generación de recursos.</p> <p>Se plantean metas ambiciosas lo que origina que se generen nuevas formas de lograrlos.</p> <p>Se premian las ideas nuevas.</p> <p>Se fomenta la generación de nuevas ideas a través del trabajo en equipo.</p> <p>Se busca atraer ideas creativas e innovadoras.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud organizacional de romper paradigmas. 2. Apuesta por estimular la aportación de ideas disruptivas. 3. Búsqueda permanente de nuevos productos/servicios para desarrollar la misión social. 4. Búsqueda de nuevas formas para generar recursos. | Innovación |
| <p>Estar alertas a los cambios en las problemáticas sociales que se atienden, para buscar propuestas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo permanente para obtener información prioritaria que sirva para la generación de nuevos | Proactividad |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | |
|--|---|----------------------------|
| <p>innovadoras.</p> <p>Tener la experiencia de “vivir” las necesidades para generar nuevas ideas que permitan solucionar los problemas.</p> <p>Se evalúa constantemente la operación de la organización para determinar el cumplimiento de metas y qué tanto se están generando nuevas ideas y el resultado de su implementación.</p> <p>La organización ve factible renovar sus procesos constantemente para poder cumplir con su misión social.</p> <p>La organización se interesa por el desarrollo de aptitudes y actualización de conocimientos de los empleados para que estén preparados a tomar iniciativas.</p> <p>Buscar nuevas oportunidades de acceso a recursos que pudieran apoyar las actividades de la organización.</p> | <p>proyectos.</p> <p>2. Se busca la mejora continua de la organización.</p> <p>3. Disposición al cambio.</p> | |
| <p>Se implementan nuevos proyectos con socios que pueden hacer que se atribuya a la organización una filiación (política, religiosa o comercial).</p> <p>Se asume colaborar con socios que pueden afectar negativamente la imagen de la organización, a cambio de llevar a cabo los proyectos.</p> <p>Se asume colaborar con socios que pueden interferir en el desarrollo de las actividades a cambio de cumplir con los objetivos establecidos.</p> <p>Se logran implementar nuevos proyectos que por sí solos sería muy difícil llevar a cabo, aunque sea necesario acceder a ciertos requisitos del socio que no afectan el objetivo final.</p> | <p>1. Colaboración con socios que pueden comprometer la imagen de la organización.</p> <p>2. Colaboración con socios que pueden comprometer la autonomía de la organización.</p> <p>3. Comprometer recursos para experimentar con nuevos proyectos.</p> | <p>Asunción de riesgos</p> |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | |
|---|--|----------------------------|
| <p>Se invierten recursos de la organización (que son escasos) para experimentar con nuevos proyectos.</p> | | |
| <p>Los socios y patrocinadores no se involucran en la forma que se deben de abordar los productos y/o servicios que genera la organización.</p> <p>Se establece desde un inicio las formas en que se va a ejercer el recurso que se dona, accediendo a restricciones en cuanto a etiquetación de recursos, que no afecten los objetivos finales de la organización.</p> <p>El consejo se centra en temas estratégicos y no operativos.</p> <p>Los miembros del consejo consultivo se ven como asesores ante las nuevas ideas, sin que impongan sus criterios.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. No se permite que los socios o patrocinadores impongan cambios de fondo en los proyectos de la organización. 2. La participación de los patrocinadores no es de manera impositiva en los procesos de la organización. 3. El consejo consultivo no coarta las decisiones que toma la organización respecto a los nuevos proyectos. | <p>Autonomía</p> |
| <p>Existe la disponibilidad entre las organizaciones de compartir información y experiencias que han propiciado buenos resultados, con el fin de que se implementen los productos o servicios de la organización y en beneficio de la comunidad.</p> <p>Existe la apertura entre las organizaciones para asesorar en los temas en que se tenga experiencia y conocimientos que impacten positivamente a la sociedad.</p> <p>Existe la disposición de asesorar entre las organizaciones por la consecución de recursos, siempre y cuando no sea un competidor directo.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio de información y mejores prácticas con otras OES con el fin de generar e implementar nuevos proyectos. 2. Se busca en otras OES asesoría referente a la generación de nuevos proyectos. | <p>Actitud cooperativa</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Los ítems resultantes del análisis de contenidos se compararon y completaron con los ítems de las escalas existentes de OE en empresas tradicionales (la escala de Covin y

Capítulo IV. Estudio empírico

Slevin (1989) - la más utilizada en los estudios sobre OE) y OES (las escalas de Pierce et al. (2010), Morris et al., (2007), Voss et al. (2005), con el fin de no dejar fuera del análisis ítems que podrían ser relevantes para evaluar nuestro constructo y no hubieran aparecido en las entrevistas en profundidad con los directivos de OES. Como resultado de esta última etapa obtuvimos nuestra propuesta inicial de 26 ítems (ver Tabla 4.6 donde se incluye la versión final de los ítems de OE y las demás escalas de OE utilizadas en la comparación).

Esta propuesta junto con las demás escalas utilizadas en el cuestionario fueron enviadas a cinco expertos que proporcionaron retroalimentación sobre la construcción de los ítems y evaluaron la validez de contenido de la escala de OE, asignando los ítems del cuestionario a cada uno de los constructos medidos (Pavlou y El Sawy, 2006; Hinkin, 1998). Como resultado de ello, realizamos modificaciones en la redacción de varios de los ítems propuestos, eliminando algunos e introduciendo otros nuevos, resultando una escala de OE con 27 ítems. La nueva versión del cuestionario que incluía esa última versión de la escala fue piloteada con 11 emprendedores sociales con el fin de reforzar la validez de contenido (Pavlou y El Sawy, 2006). Los cambios realizados tras el estudio piloto se resumieron sólo a algunas modificaciones de redacción, que no supusieron cambios significativos.

Capítulo IV. Estudio empírico

Tabla 4.6 Comparación entre los ítems resultantes del análisis cualitativo y otras escalas de la orientación emprendedora

| Escalas tradicionales OE | Escalas de la OE en OES | Información entrevistas (Tesis) | Propuesta de escalas (Tesis) |
|---|--|--|--|
| Innovación | | | |
| 1.- Mi empresa pone énfasis en la investigación, desarrollo e innovación de productos y tecnologías. | 1.- Existe una alta tasa de nuevos programas y servicios desarrollados en comparación con otras organizaciones de nuestro sector. ** | 1.-Desarrollo de nuevos productos o servicios a través de investigación y uso de tecnologías. | 1.- Frecuentemente nuestra organización utiliza la investigación y las nuevas tecnologías para crear nuevos productos o servicios. 2.- En los últimos tres años en nuestra organización hemos introducido nuevos servicios para atender a los beneficiarios actuales. 3.- En los últimos tres años en nuestra organización hemos actualizado nuestros servicios de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios. |
| 2.- Recientemente, mi empresa ha entrado en nuevos negocios y/o lanzado nuevos productos. | 2.- ¿Cuántas actividades o servicios, ha ofrecido su iglesia en los últimos 3 años? *** | 2.- Inmersión para conocer las necesidades a solucionar. | |
| 3.- Mi empresa realiza con cierta frecuencia cambios significativos en las líneas de productos o servicios. | 3.- En muy pocas ocasiones somos la primera iglesia en introducir nuevos productos o servicios, técnicas administrativas, tecnológicas, etc. *** | 3.- Actitud organizacional de romper paradigmas. | |
| | 4.- En general, el líder de nuestra iglesia tiene un fuerte énfasis en ofrecer nuevos trabajos y servicios de los ministros. *** | 4. Apertura para escuchar ideas disruptivas. a) Se premian las ideas nuevas. b) Fomentamos la generación de nuevas ideas a través del trabajo en equipo. c) Buscamos atraer ideas | 4.- En los últimos tres años en nuestra organización hemos actualizado nuestros servicios de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios. |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | | |
|---|--|---|---|
| | | creativas e innovadoras. | 5.- En los últimos tres años en nuestra organización hemos creado nuevas estrategias de generar recursos económicos y materiales mediante las actividades de la organización. 6.- Frecuentemente nuestro consejo directivo fomenta la generación y propuestas de nuevas ideas. |
| | 5.- Un componente clave de nuestra misión artística es el desarrollo de obras innovadoras. **** | | |
| | 6.- Continuamente desarrollamos nuevas obras. **** | | |
| | 7.- Regularmente comisionamos a autores el desarrollo de nuevas obras. **** | | |
| Proactividad | | | |
| 4.- Mi empresa solo emprende acciones en el sector tras conocer los movimientos de los competidores. | 1.- Los directivos buscan constantemente nuevas soluciones a los problemas a través de la utilización de técnicas como lluvia de ideas, opiniones, etc. ** | 4.- Monitoreo permanente para obtener información prioritaria que sirva para la generación de nuevos proyectos. | 1.- Estamos inmersos en la problemática y las necesidades que buscamos solucionar. 2.- Frecuentemente nuestros directivos buscan generar proyectos innovadores. |
| 5.- Mi empresa emprende acciones en el sector que, posteriormente, siguen los competidores. | 2.- Nuestra posición es conocer y satisfacer las demandas existentes. *** | 5.- Se busca la mejora continua de la organización. a) Establecimiento de retos organizacionales continuos. | 3.- Nuestra organización frecuentemente involucra a los beneficiarios para la generación de soluciones a los problemas que atendemos. |
| 6.- Mi empresa es pionera en el desarrollo de nuevos productos, técnicas administrativas o tecnología.* | 3.- En pocas ocasiones hacemos cambios, aun cuando se estén realizando en la comunidad. *** | 6. Disposición al cambio. | 4.- Somos los primeros en atender nuevos problemas sociales. 5.- Somos los primeros en atender a nuevos grupos sociales. |
| 7.- Ante los movimientos | 4.- En muy pocas ocasiones somos la | 7. La organización se interesa | |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | | |
|--|--|--|---|
| de los competidores mi empresa evita el enfrentamiento con ellos en el mercado. | primera iglesia en introducir nuevos productos o servicios, técnicas administrativas, tecnológicas, etc. *** | por el desarrollo de aptitudes y actualización de conocimientos de los empleados. | 6.- Somos los primeros en introducir nuevas metodologías para generar recursos. 7.- Frecuentemente nuestros productos son replicados por otras organizaciones. |
| | 5.- Probamos cada año nuevas estrategias de marketing y programas de recaudación de fondos. **** | | 8.-Frecuentemente nuestra organización capacita a los colaboradores para desarrollar habilidades que permitan la generación de nuevas ideas. |
| | 6.- Buscamos constantemente nuevas formas de comercializar el teatro. **** | | 9.- Frecuentemente nuestra organización fomenta el trabajo en equipo para la generación de nuevas ideas. |
| Asunción de riesgo | | | |
| 8.- Debido al dinamismo del entorno, mi empresa prefiere empezar con pequeñas inversiones y aumentar gradualmente su compromiso de recursos. | 1.- Los directivos asumen riesgos para explotar nuevas oportunidades. ** | 8. Asumimos colaborar con socios que pueden afectar negativamente nuestra imagen, a cambio de llevar a cabo nuestros proyectos. | 1.- En los últimos tres años en nuestra empresa/organización se han realizado inversiones significativas de recursos para cumplir con los fines sociales. |
| 9.- Mi empresa prefiere emprender proyectos de inversión de elevado riesgo. | 2.- En general, el líder de mi iglesia tiene una fuerte tendencia en adoptar proyectos de bajo riesgo, con resultados previsibles y conocidos. *** | 9. Asumimos colaborar con socios que pueden interferir en el desarrollo de nuestras actividades a cambio de cumplir con nuestros | 2.- En los últimos tres años se implementaron nuevos proyectos en áreas que no conocíamos previamente. 3.- En los últimos tres años hemos |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | | |
|---|--|--|---|
| | | objetivos. | fracasado en la implementación de algunos programas o actividades. |
| 10.- Cuando mi empresa se enfrenta a una decisión con un cierto grado de incertidumbre, suele adoptar una postura prudente. | 3.- En general, el líder de mi iglesia cree: que debido las condiciones del entorno lo mejor es explorar los cambios poco a poco, tomando precauciones, haciéndolos de manera gradual. *** | 10. Comprometemos recursos financieros y materiales de la organización con el objetivo de impulsar nuevos proyectos. | |
| | 4.- Normalmente se adopta una postura cautelosa, tomando precauciones, con el fin de reducir al mínimo la probabilidad de tomar decisiones costosas. *** | | |
| | 5.- El riesgo no es un elemento importante Cuando generamos producciones artísticas. **** | | |
| | 6.- Por lo general, evitamos proyectos de alto riesgo. **** | | |
| | 7.- No tenemos miedo de implementar nuevas estrategias de marketing y programas de recaudación de fondos. **** | | |
| Autonomía | | | |
| | 1.- Nuestra iglesia desalienta la actividad independiente para desarrollar nuevos servicios y programas.*** | 11. No se permite que los socios o patrocinadores impongan cambios de fondo en los proyectos de la organización | 1.- Fortalecemos las acciones que refuerzan nuestra autonomía con respecto a patrocinadores y otras organizaciones con las que colaboran. |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | | |
|--------------------------------|---|--|---|
| | | a) La participación de los patrocinadores no es de manera impositiva en los procesos de la organización. | 2.- Nuestra organización alienta a los empleados a proponer nuevas ideas que impulsen a la organización. 3.- Frecuentemente nuestra organización |
| | 2.- Muchos cambios sugeridos por los miembros se implementan. *** | 12. El consejo consultivo no coarta las decisiones que toma la organización respecto a los nuevos proyectos. | fomenta que los empleados sean independientes y solucionadores de problemas. |
| | 3.- La identificación de nuevas actividades y programas del ministerio está a cargo de un pequeño número de personas. *** | | |
| | 4.- Reconocemos a las personas por ser innovadoras. **** | | |
| | 5.- Animamos a los empleados a poner en práctica nuevas ideas. **** | | |
| | 6.- Animamos a nuestros empleados a solucionar los problemas de manera independiente. **** | | |
| Agresividad competitiva | | Actitud cooperativa | |
| | 1.- Mi iglesia pocas veces responde a los cambios y acciones que otras iglesias realizan.*** | 13. Intercambiamos información y mejores prácticas con el fin de generar e implementar nuevos proyectos (S-E). | 1.- Frecuentemente intercambiamos información con otras organizaciones con el fin de generar e implementar nuevos proyectos. |
| | 2.- Normalmente se busca evitar conflictos de competencia con otras iglesias. **** | 14.- Se busca asesoría referente a la generación de | 2.- Compartimos con otras organizaciones las mejores prácticas para obtener recursos. |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | | |
|--|---|------------------|--|
| | | nuevos proyectos | <p>3.- Hemos tenido confrontaciones con otras organizaciones que atienden la misma problemática social.</p> <p>4.- Frecuentemente respondemos con acciones que contrarrestan las nuevas actividades que desarrollan otras organizaciones del mismo sector.</p> <p>5.- Frecuentemente monitoreamos las prácticas para la obtención de recursos que realizan otras organizaciones.</p> <p>6.- Monitoreamos las estrategias que desarrollan otras organizaciones para escuchar a los beneficiarios.</p> |
| | 3.- Prestamos mucha atención a las actividades de recaudación de fondos de nuestros competidores. **** | | |
| | 4.- Mantenemos una constante vigilancia a nuestros competidores para conocer las tácticas que les generan audiencia. **** | | |

*(Covin y Slevin, 1989) ** Morris et. al (2007) *** Pierce et al. (2010) **** Voss et al. (2005)

Capítulo IV. Estudio empírico

En la siguiente fase recogimos los datos, tal cómo se ha descrito en el epígrafe anterior. Tras este paso, realizamos una primera reducción de ítems, ejecutando un análisis de correlaciones entre todos los ítems de la escala y eliminando aquellos que no presentaban correlaciones con los demás o tenían correlaciones muy débiles (por debajo de 0.3). Este paso redujo nuestra escala de OE en 13 ítems.

Los ítems restantes fueron sometidos a un análisis factorial confirmatorio dado que es una prueba más exigente y subsana las limitaciones de otras técnicas como el análisis factorial exploratorio. Tal como hemos explicado anteriormente, el paquete informático utilizado fue Smart PLS versión 3.2.1. Teniendo en cuenta que nuestros ítems están formulados como reflejos del constructo, es decir: la búsqueda de nuevas oportunidades para innovar, la proactividad, la búsqueda de la autonomía o la asunción de riesgos son reflejos de una orientación emprendedora, hemos decidido tratar el constructo de OE como reflectivo.

Dado que la OE está conceptualizada como un constructo multidimensional, utilizamos el enfoque en dos pasos (Chin, 2010) para estimar el constructo de segundo orden. Este enfoque es más general que el de indicadores repetidos (Chin et al., 2003), ya que se puede aplicar tanto para constructos reflectivos, como formativos. En un primer paso se simula el modelo propuesto, conectando sólo las dimensiones de la OE al desempeño social, obteniéndose los valores de las variables latentes (latent variable scores). En este primer paso tuvimos que descartar otros seis ítems cuyas cargas eran inferiores a 0.707, quedándonos con una escala de ocho ítems. En el segundo paso, utilizamos los valores de las variables latentes calculadas en el paso anterior, LVS (latent variables scores), para

Capítulo IV. Estudio empírico

medir el constructo de orientación emprendedora. Los resultados obtenidos en los pasos 1 y 2 del proceso de validación se encuentran expuestos en el anexo 3. Tal como se puede observar en ese anexo, el resultado del test de Stone-Geisser cuyo valor es superior a 0, indica que en su conjunto el modelo tiene relevancia predictiva. Los indicadores Alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta superan el límite crítico de 0.707, mostrando que la escala tiene consistencia interna. Las cargas de los factores son superiores a 0.707, permitiéndonos concluir que la escala es fiable, y el valor de la varianza extraída media (AVE) es superior a 0.5, mostrando la validez convergente de la escala. Observamos también que se cumple el criterio de Fornell y Larcker (el valor de la raíz cuadrada de la AVE es superior a la correlación entre constructos, vertical y horizontalmente) y que los indicadores tienen mayor asociación con sus constructos que con otros (ver tabla titulada “Cross-loadings” en el anexo 3). Por ello, podemos decir que la medida cumple también con el criterio de validez discriminante.

Aunque la investigación previa reconoce la multidimensionalidad de la OE, la mayoría abrumadora de las investigaciones previas han tratado empíricamente la OE como un constructo unidimensional. Nuestro estudio se centra en la OE como una medida global del comportamiento emprendedor a nivel organizativo. Por ello decidimos realizar nuestro análisis a nivel agregado, sin evaluar el papel individual de cada dimensión de la OE. En los modelos de regresión que desarrollamos para probar nuestras hipótesis, utilizamos la variable OE como media aritmética del valor de todos sus ítems.

4.3.2 Medición de las otras variables independientes

Para medir el bricolaje se utilizó la escala desarrollada por Senyard et al. (2014; 2009) que evalúa mediante ocho ítems la frecuencia con la que la OES recurre al bricolaje para enfrentarse a los distintos retos y problemas. En el proceso de validación de la escala tuvimos que descartar un ítem de la escala original. En este estudio los ítems de bricolaje buscan medir cómo, a través de los recursos a mano, las OES solucionan sus problemas de manera efectiva.

Para medir la diversidad en el equipo directivo construimos tres índices para cada tipo de diversidad: referente a la antigüedad en la organización, en el nivel formativo y en el nivel de estudio. Para cada índice de diversidad usamos el Índice de Blau calculado con la ecuación $1 - \sum(p_i)^2$, donde p es el porcentaje de miembros (directivos) en cada i -ésima categoría de las k existentes. Los valores del índice pueden variar entre 0 y $(k-1)/k$. Cuanto más elevado el valor del índice, mayor será el grado de diversidad en el equipo directivo. Si el índice tiene un valor de cero esto es indicativo de que sólo hay una categoría dentro de una dimensión de la diversidad, lo que sugiere que el grupo es perfectamente homogéneo. En la diversidad en los niveles de estudio, empleamos seis categorías: primaria, secundaria, preparatoria, profesional, maestría y doctorado (luego $k=6$); los valores de este índice varían entre 0 y 0,83.

Para la diversidad relativa a la antigüedad en la organización, empleamos cinco categorías: menos de 1 año, entre 1 y 3 años, entre 4 y 7 años, entre 8 y 11 años y más de 12 años (luego $k=5$); los valores de este índice varían entre 0 y 0,8. Finalmente, para la

diversidad de la experiencia en organizaciones empresariales, de igual manera utilizamos cinco categorías: menos de 1 año, 1-3 años, 4-7 años, 8-11 años, y más de 12 años ($k = 5$); los valores de este índice varían entre 0 y 0,8.

4.3.3 Medición de las variables dependientes

Las variables dependientes de esta investigación son el desempeño social y económico de las OES. La medición del desempeño en las OES ha representado un reto tanto en el ámbito académico como en los entornos profesionales. La primacía del valor social sobre el económico ha sido entendida como la característica clave que diferencia el emprendimiento social del tradicional (Harding, 2004).

El análisis por tanto, no pretende evaluar el impacto social y económico de la OES entendido como todas las consecuencias que se derivan de la actividad de la OES (Collins et al., 2003; Wainwright, 2003), sino en qué medida los factores enumerados condicionan mejoras en aquellos resultados relacionados con la misión principal de la organización. Para ello, nos hemos centrado en los resultados que la organización consigue en relación a los beneficiarios directos (es decir, aquellas personas que reciben directamente sus servicios/productos). Tales beneficiarios pueden coincidir algunas veces con los consumidores de los productos/servicios que comercializa la OES (si por ejemplo, la actividad de la OES consiste en comercializar un producto/servicio en la base de la pirámide) y otras veces no (sería el caso de cuando la producción y/o comercialización se dirige al público general y con los beneficios obtenidos de la actividad económica se financian servicios de asistencia hacia grupos de población desfavorecidos). Se toma esa

Capítulo IV. Estudio empírico

decisión por dos razones principales: (1) los beneficiarios directos son los stakeholders que ocupan la primera posición en la jerarquía de prioridades de las OES, dado que su misión principal es la de resolver un problema social (Kaplan, 2001), y (2) las OES combinan la autofinanciación con las fuentes tradicionales de financiación de las organizaciones sin ánimo de lucro en diferentes medidas, por tanto, los beneficiarios, coincidan o no con los consumidores finales de sus productos/servicios, quedan como la única referencia común a todos los casos incluidos en la muestra, asegurando la posibilidad de comparar los casos entre sí.

La revisión de la literatura sobre emprendimiento social nos ha permitido observar que a pesar de lo diversas que son las OES en cuanto a su actividad y las problemáticas que atienden, a la hora de evaluar su desempeño todas comparten criterios como: aumentar el número de beneficiarios a los que atienden, mejorar su calidad de vida (aunque sea en algún aspecto determinado) e incrementar su satisfacción (Moxham, 2009; Nicholls, 2005). Por ello, se ha construido la variable desempeño social utilizando cuatro ítems referidos a la medida en que la organización: (1) ha registrado un aumento en su número de beneficiarios, (2) la satisfacción de los mismos, (3) ha incidido en la mejora de la calidad de vida y (4) ha incrementado la lealtad de sus beneficiarios. Esa medida, aunque muy genérica y parcial en cuanto a la evaluación del desempeño social de las OES, nos permite realizar comparaciones entre las organizaciones incluidas en la muestra, dado que se centra en evaluar si se ha producido una mejora en el desempeño de la organización y no en evaluar los resultados obtenidos en sí, los cuales son muy difíciles de comparar entre organizaciones tan diversas (Nicholls, 2005).

Capítulo IV. Estudio empírico

El éxito de una OES radica en el logro conjunto del valor social y económico, ya que esto último permitirá la supervivencia y sostenibilidad a largo plazo de la organización (Yunus, 2008). Para conseguir sostenibilidad económica las OES tienen que comercializar bienes/servicios y posicionarse en un mercado de manera permanente y sostenida. Esto implica generar un modelo de negocios viable y competitivo (Salinas y Rubio, 2001). Con esta perspectiva la construcción de la variable desempeño económico se conformó con ítems propuestos de investigaciones de Morris et al. (2011), Coombes et al. (2011), Lumpkin y Dess (2010) y buscan evaluar crecimiento en ventas, cuota de mercado y margen de utilidad de la empresa.

4.3.4 Medición de las variables de control

Para controlar por los recursos propios de la organización se tomó la escala propuesta por Young – Beum et al. (2004), que evalúa a través de tres *ítems* si la organización cuenta con los recursos suficientes para la operación y adopción de nuevos productos o servicios. Para fines de este trabajo, los ítems van orientados a que las OES identifiquen en base a sus recursos financieros, humanos y tecnológicos su capacidad para desarrollar e implementar nuevos proyectos.

Adicionalmente se introdujeron como variables de control la antigüedad de la OES, su tamaño (medido por el número de empleados) y el sector de actividad. Para la variable categórica del sector de actividad utilizamos la clasificación de actividades descrita anteriormente. Se codificó dicha variable categórica utilizando seis variables dicotómicas que tomaban el valor 1 si la OES desarrollaba la actividad en cuestión y 0 en caso contrario.

En el modelo de regresión se introdujeron cinco de esas variables dicotómicas, dejando como categoría de referencia el sector salud y nutrición.

4.4 Análisis y resultados

Para llevar a cabo el análisis de regresión múltiple con efectos moderadores, se utilizaron como variables dependientes el desempeño social y el desempeño económico. Se empleó el programa SPSS versión 17.0. En referencia a la validez de contenido de las escalas utilizadas, ésta se asegura mediante el proceso de construcción de las escalas descrito anteriormente, fundamentado teóricamente en la literatura sobre OE, bricolaje, diversidad en el equipo directivo y desempeño de las OES (Moxham, 2009; Nicholls, 2005). La validez convergente también ha sido confirmada con el análisis factorial confirmatorio donde todas las cargas factoriales han sido significativas y los valores de la fiabilidad compuesta y varianza extraída superan los mínimos establecidos (ver anexo 4).

La siguiente tabla muestra las correlaciones, las medias y las desviaciones típicas de las variables utilizadas en el estudio. Dadas las correlaciones significativas entre algunas de las variables independientes, realizamos un diagnóstico de multicolinealidad. Los resultados indicaron que los factores de inflación de la varianza no superaban el 2, por lo que se elimina la posibilidad de multicolinealidad en los modelos desarrollados. Para evitar el riesgo de multicolinealidad al introducir los efectos moderadores en los modelos de regresión, seguimos la recomendación de Jaccard y Turrisi (2003) y centramos las medias de las variables que forman el término de interacción. Al realizar de nuevo el diagnóstico

Capítulo IV. Estudio empírico

de multicolinealidad, pudimos observar que los factores de inflación de la varianza no superaban el 2.

Tabla 4.7 Correlaciones, medias y desviaciones estándar

| | Media | Desviación típica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|-------|-------------------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 1.- OE | 5.792 | 1.191 | - | | | | | |
| 2.- Bricolaje | 5.791 | 1.072 | 0.291** | - | | | | |
| 3.- Diversidad del EAD en antigüedad en la OES (Div. en ant.) | 0.324 | 0.263 | 0.176 | 0.124 | - | | | |
| 4.- Diversidad del EAD en niveles educativos (Div. en niv. educ.) | 0.289 | 0.249 | -0.033 | -0.163 | 0.318** | - | | |
| 5.- Diversidad del EAD en experiencia previa en empresas mercantiles (Div. en exp. en emp. merc.) | 0.351 | 0.264 | 0.054 | -0.084 | 0.475** | 0.282** | - | |
| 6.- Desempeño social | 6.057 | 1.290 | 0.559** | 0.314** | 0.101 | -0.048 | -0.003 | - |
| 7.- Desempeño económico | 4.320 | 1.840 | 0.134 | 0.183 | -0.010 | 0.062 | -0.127 | 0.296** |

*La correlación es significante al nivel 0.05 ** La correlación es significativa al nivel 0.01.

Tabla 4.8. Análisis de regresión de la orientación emprendedora y el desempeño social y económico de las organizaciones de emprendimiento social

| Variable | Modelo 1 Desempeño social | | Modelo 2 Desempeño social | | Modelo 3 Desempeño económico | | Modelo 4 Desempeño económico | |
|------------------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|
| | Beta | t | Beta | t | Beta | t | Beta | t |
| Edad | -0.227* | -2.248 | -0.223* | -2.572 | -0.187 | -1.827 | -0.186 | -1.820 |
| Tamaño | 0.080 | 0.773 | 0.079 | 0.885 | -0.015 | -0.144 | -0.016 | -0.147 |
| Educación | 0.256* | 2.157 | 0.176 | 1.712 | 0.010 | 0.087 | -0.008 | -0.067 |
| ComRural | 0.128 | 1.212 | 0.010 | 0.104 | -0.114 | -1.064 | -0.141 | -1.292 |
| ProdCom | -0.081 | -0.742 | -0.085 | -0.912 | 0.110 | 0.996 | 0.109 | 0.988 |
| Asistencia | -0.140 | -1.240 | -0.133 | -1.370 | -0.151 | -1.320 | -0.149 | -1.307 |
| Consultoría | -0.042 | -0.414 | 0.005 | 0.054 | -0.126 | -1.238 | -0.116 | -1.130 |
| Recursos propios | 0.163 | 1.576 | 0.084 | 0.932 | 0.303** | 2.885 | 0.284** | 2.682 |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | | | | | | | |
|-------------------------|--|---------|----------|----------|--|--------|-------|--------|
| OE | | | 0.498*** | 5.821 | | | 0.116 | 1.148 |
| R ² | | 0.194 | | 0.413 | | 0.172 | | 0.184 |
| R ² ajustada | | 0.124 | | 0.355 | | 0.100 | | 0.103 |
| F | | 2.771** | | 7.108*** | | 2.391* | | 2.279* |

†p<0.10; *p< 0.05; ** p< 0.01; *** p<0.001

El primer modelo evalúa la relación entre las variables de control y el desempeño social (se repite en las siguientes tablas al introducir los efectos de las variables independientes por pasos). Las variables de control explican el 12.4% de la varianza en el desempeño social, pero las únicas variables que tienen un efecto significativo son la edad de la organización ($\beta=-0.227^*$) y la pertenencia al sector educación ($\beta=0.256^*$). El efecto negativo de la variable edad puede ser contra intuitivo, al esperarse que los años de experiencia condujeran a un uso más eficiente de los recursos, a un mejor conocimiento de la problemática que atienden, y por ende, a un mejor desempeño social. Una explicación del resultado obtenido puede ser que las organizaciones más maduras sean más rígidas a la hora de adoptar o crear nuevas formas de intervención que generen una mejora en su desempeño social.

En el segundo modelo (tabla 4.8), se incorpora la variable de la OE, causando que la varianza explicada tenga un incremento substancial (R^2 ajustada = 0.355). Al igual que en el modelo anterior, se mantiene un efecto negativo y significativo de la variable edad de la organización (-0.223^*). El coeficiente β de la variable de la OE es positivo y significativo (0.498***), confirmando la primera de las hipótesis (H1a) que establece que la OE tiene una relación positiva y significativa con el desempeño social de una OES.

Capítulo IV. Estudio empírico

El tercer modelo presentado en la tabla 4.8 permite evaluar las relaciones entre las variables de control y el desempeño económico de las OES ($R^2_{ajustada}= 0.100$). La única variable significativa es la de recursos propios ($\beta=0.303^{**}$). Este resultado confirma nuestra expectativa de que las organizaciones que cuentan con mayores niveles de recursos tendrán un mejor desempeño económico.

En el cuarto modelo se incorpora el efecto de la variable OE sobre el desempeño económico ($R^2_{ajustada}= 0.103$). La variable de recursos propios continua siendo significativa ($\beta=0.284^{**}$), pero el coeficiente β de la variable OE, aunque positivo, no es significativo. Por tanto se rechaza la hipótesis (H1b), la cual establece que la OE tiene una relación positiva y significativa con el desempeño económico de una OES.

Tabla 4.9 Análisis de regresión sobre la relación entre bricolaje y desempeño social y económico de las organizaciones de emprendimiento social

| Variable | Modelo 1 Desempeño social | | Modelo 2 Desempeño social | | Modelo 3 Desempeño económico | | Modelo 4 Desempeño económico | |
|-------------------------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|
| | Beta | t | Beta | t | Beta | t | Beta | t |
| Edad | -0.227* | -2.248 | -0.233* | -2.395 | -0.187 | -1.827 | -0.188 | -1.832 |
| Tamaño | 0.080 | 0.773 | 0.139 | 1.362 | -0.015 | -0.144 | -0.002 | -0.015 |
| Educación | 0.256* | 2.157 | 0.253* | 2.222 | 0.010 | 0.087 | 0.010 | 0.081 |
| ComRural | 0.128 | 1.212 | 0.144 | 1.424 | -0.114 | -1.064 | -0.110 | -1.024 |
| ProdCom | -0.081 | -0.742 | -0.105 | -1.008 | 0.110 | 0.996 | 0.104 | 0.938 |
| Asistencia | -0.140 | -1.240 | -0.123 | -1.133 | -0.151 | -1.320 | -0.147 | -1.279 |
| Consultoría | -0.042 | -0.414 | -0.047 | -0.485 | -0.126 | -1.238 | -0.128 | -1.246 |
| Recursos propios | 0.163 | 1.576 | 0.035 | 0.320 | 0.303** | 2.885 | 0.273* | 2.378 |
| Bricolaje | | | 0.300** | 2.987 | | | 0.070 | 0.656 |
| R ² | 0.194 | | 0.266 | | 0.172 | | 0.176 | |
| R ² ajustada | 0.124 | | 0.194 | | 0.100 | | 0.095 | |
| F | 2.771** | | 3.667** | | 2.391* | | 2.160* | |

†p<0.10; *p< 0.05; ** p< 0.01; *** p<0.001

Capítulo IV. Estudio empírico

Tal como se puede observar en la tabla 4.9 al incorporar la variable bricolaje en relación al desempeño social, la varianza explicada incrementa en un 7% (R^2 ajustada= 0.124). Las variables edad de la organización ($\beta = -0.233^*$) y bricolaje ($\beta = 0.300^{**}$) tienen coeficientes significativos, negativo y positivo, respectivamente. Por tanto se valida la hipótesis (H2a), estableciendo que el bricolaje tiene efectos positivos sobre el desempeño social de las OES.

En el modelo cuatro se incorpora la variable del bricolaje en relación al desempeño económico de la OES (R^2 ajustada = 0.095). Se mantiene significativa la variable de recursos propios ($\beta = 0.273^*$), pero el coeficiente β de la variable bricolaje ($\beta = 0.070$), aunque positivo, no es estadísticamente significativo, por lo que se rechaza la hipótesis (H2b) que establecía una relación positiva entre bricolaje y desempeño económico.

Tabla 4.10 Análisis de regresión sobre la interacción entre la orientación emprendedora y el bricolaje en el desempeño social de las organizaciones de emprendimiento social

| Variable | Modelo 1 Desempeño Social | | Modelo 2 Desempeño Social | | Modelo 3 Desempeño Social | |
|------------------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|
| | Beta | t | Beta | t | Beta | t |
| Edad | -0.227* | -2.248 | -0.227* | -2.646 | -0.230* | -2.718 |
| Tamaño | 0.080 | 0.773 | 0.113 | 1.254 | 0.111 | 1.247 |
| Educación | 0.256* | 2.157 | 0.181 | 1.788 | 0.177 | 1.762 |
| ComRural | 0.128 | 1.212 | 0.030 | 0.321 | 0.014 | 0.148 |
| ProdCom | -0.081 | -0.742 | -0.099 | -1.072 | -0.114 | -1.245 |
| Asistencia | -0.140 | -1.240 | -0.123 | -1.291 | -0.135 | -1.427 |
| Consultoría | -0.042 | -0.414 | -0.002 | -0.028 | -0.029 | -0.338 |
| Recursos propios | 0.163 | 1.576 | 0.017 | 0.174 | 0.009 | 0.099 |
| OE | | | 0.454*** | 5.187 | 0.437*** | 5.029 |

Capítulo IV. Estudio empírico

| | | | | | | |
|-------------------------|--|---------|--------|----------|---------|----------|
| Bricolaje | | | 0.173† | 1.883 | 0.114† | 1.185 |
| OE x Bricolaje | | | | | -0.161† | -1.823 |
| R ² | | 0.194 | | 0.435 | | 0.455 |
| R ² ajustada | | 0.124 | | 0.372 | | 0.388 |
| F | | 2.771** | | 6.931*** | | 6.765*** |

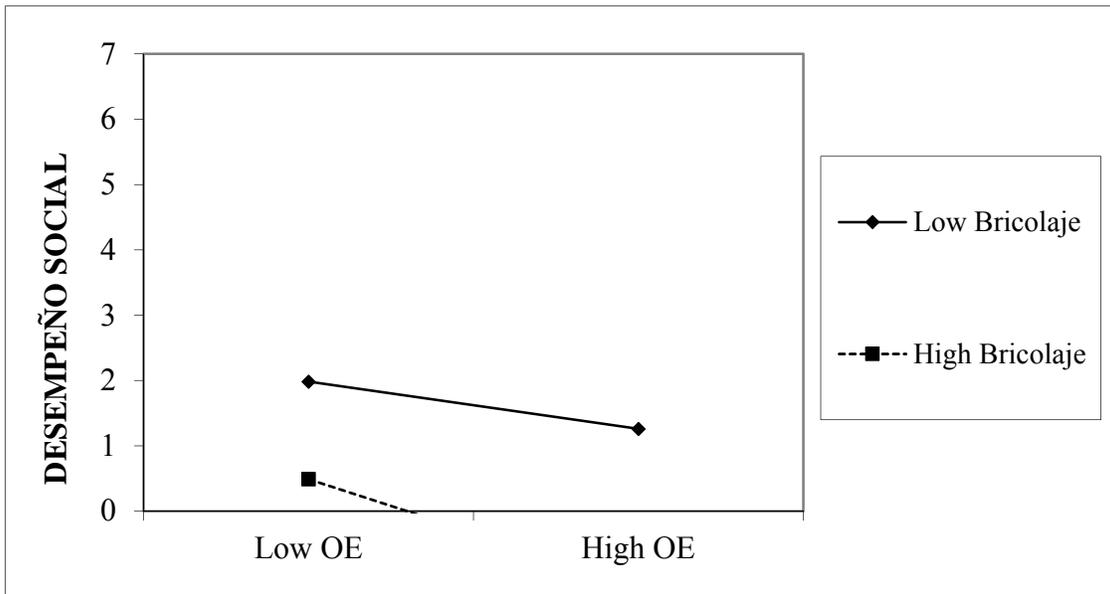
†p<0.10; *p< 0.05; ** p< 0.01; *** p<0.001

En los modelos presentados en la tabla 4.10 evaluamos el efecto de la interacción entre las variables de OE y bricolaje en el desempeño social. Al igual que en las tablas anteriores en el primer modelo se realiza el análisis con las variables de control, cuyos resultados ya han sido explicados previamente.

Como se puede observar en el segundo modelo, donde se incorporan conjuntamente las variables OE y bricolaje, la varianza explicada en el desempeño social aumenta de manera significativa (R² ajustada = 0.372). La edad de la organización mantiene su efecto significativo ($\beta=-0.227^*$), al igual que la OE ($\beta= 0.454^{***}$) y el bricolaje ($\beta=0.173^*$), aunque observamos que el nivel de significación del bricolaje disminuye al analizarlo conjuntamente con la OE, versus a evaluar su efecto en solitario.

En el tercer modelo, que introduce la interacción de las variables OE y bricolaje, la varianza explicada en el desempeño social aumenta a 38.8%. El coeficiente del producto entre bricolaje y OE es negativo y débilmente significativo, por lo que se contradice la hipótesis (H3a) de que el bricolaje modera positivamente la relación entre OE y el desempeño social de una organización de emprendimiento social. Aunque hay que interpretar este resultado con precaución, dado el bajo nivel de significación, observamos que el bricolaje ejerce un efecto moderador negativo sobre la relación entre OE y desempeño social, que discutiremos en la siguiente sección de esta investigación.

Figura 4.1. El efecto moderador del bricolaje sobre la relación entre orientación emprendedora y desempeño social de las OES



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV. Estudio empírico

Tabla 4.11 Análisis de regresión sobre la interacción entre la orientación emprendedora y el bricolaje en el desempeño económico de las organizaciones de emprendimiento social.

| Variable | Modelo 1 Desempeño económico | | Modelo 2 Desempeño económico | | Modelo 3 Desempeño económico | |
|-------------------------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|
| | Beta | t | Beta | t | Beta | t |
| Edad | -0.187 | -1.827 | -0.187 | -1.819 | -0.186 | -1.803 |
| Tamaño | -0.015 | -0.144 | -0.008 | -0.071 | -0.007 | -0.067 |
| Educación | 0.010 | 0.087 | -0.007 | -0.057 | -0.006 | -0.049 |
| ComRural | -0.114 | -1.064 | -0.137 | -1.235 | -0.134 | -1.197 |
| ProdCom | 0.110 | 0.996 | 0.106 | 0.951 | 0.108 | 0.966 |
| Asistencia | -0.151 | -1.320 | -0.147 | -1.280 | -0.145 | -1.253 |
| Consultoría | -0.126 | -1.238 | -0.117 | -1.139 | -0.112 | -1.072 |
| Recursos propios | 0.303* | 2.885 | 0.269* | 2.340 | 0.270* | 2.337 |
| OE | | | 0.106 | 1.004 | 0.109 | 1.022 |
| Bricolaje | | | 0.040 | 0.365 | 0.051 | 0.432 |
| OE x Bricolaje | | | | | 0.029 | 0.266 |
| R ² | 0.172 | | 0.185 | | 0.186 | |
| R ² ajustada | 0.100 | | 0.095 | | 0.085 | |
| F | 2.391* | | 2.045* | | 1.846† | |

†p<0.10; *p< 0.05; ** p< 0.01; *** p<0.001

La tabla 4.11 presenta los resultados de la interacción entre OE y bricolaje en el desempeño económico. Ninguno de los coeficientes β de las variables OE, bricolaje y del término de interacción es significativo, por lo que se rechaza la hipótesis (H3b) que establecía un efecto moderador positivo del bricolaje sobre la relación entre OE y desempeño económico en las OES.

Capítulo IV. Estudio empírico

Tabla 4.12 Análisis de regresión de la moderación de la diversidad en el EAD sobre la relación entre OE y desempeño social

| Variable | Modelo 1 Desempeño social | | Modelo 2 Desempeño social | | Modelo 3 Desempeño social | | Modelo 4 Desempeño social | | Modelo 5 Desempeño social | | Modelo 6 Desempeño social | |
|---|------------------------------|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|
| | Beta | t |
| Edad | -0.227* | -2.248 | -0.288** | -2.757 | -0.255** | -2.754 | -0.257** | -2.764 | -0.257** | -2.764 | -0.246** | -2.686 |
| Tamaño | 0.080 | 0.773 | 0.050 | 0.477 | 0.065 | 0.706 | 0.060 | 0.645 | 0.060 | 0.645 | 0.076 | 0.825 |
| Educación | 0.256* | 2.157 | 0.327** | 2.742 | 0.216** | 2.006 | 0.205 | 1.875 | 0.205 | 1.875 | 0.214 | 2.020 |
| ComRural | 0.128 | 1.212 | 0.178 | 1.666 | 0.040 | 0.412 | 0.035 | 0.357 | 0.035 | 0.357 | 0.026 | 0.263 |
| ProdCom | -0.081 | -0.742 | -0.036 | -0.327 | -0.064 | -0.671 | -0.072 | -0.743 | -0.072 | -0.743 | -0.059 | -0.626 |
| Asistencia | -0.140 | -1.240 | -0.118 | -1.062 | -0.123 | -1.260 | -0.129 | -1.308 | -0.129 | -1.308 | -0.117 | -1.206 |
| Consultoría | -0.042 | -0.414 | -0.053 | -0.519 | -0.005 | -0.051 | -0.020 | -0.213 | -0.020 | -0.213 | 0.031 | 0.343 |
| Recursos propios | 0.163 | 1.576 | 0.120 | 1.148 | 0.069 | 0.749 | 0.075 | 0.802 | 0.075 | 0.802 | 0.033 | 0.351 |
| Div. del EAD en antigüedad en la OES | | | 0.296** | 2.501 | 0.146 | 1.341 | 0.149 | 1.366 | 0.149 | 1.366 | 0.121 | 1.123 |
| Div. del EAD en niveles formativos | | | -0.139 | -1.351 | -0.058 | -0.626 | -0.062 | -0.667 | -0.062 | -0.667 | -0.025 | -0.264 |
| Div. del EAD en experiencia en empresas mercantiles | | | -0.039 | -0.339 | -0.019 | -0.189 | -0.023 | -0.229 | -0.023 | -0.229 | 0.008 | 0.076 |
| OE | | | | | 0.461*** | 5.128 | 0.445*** | 4.724 | 0.447*** | 4.805 | 0.495*** | 5.447 |
| (Div.en ant).XOE | | | | | | | -0.055 | -0.626 | | | | |
| (Div.en niv. educ.)XOE | | | | | | | | | -0.055 | -0.626 | | |
| (Div. en exp. en emp. merc.) XOE | | | | | | | | | | | 0.156† | 1.779 |
| R ² | 0.194 | | 0.254 | | 0.426 | | 0.428 | | 0.428 | | 0.446 | |
| R ² ajustada | 0.124 | | 0.162 | | 0.347 | | 0.343 | | 0.343 | | 0.363 | |
| F | 2.771** | | 2.757** | | 5.438*** | | 5.015*** | | 5.015*** | | 5.387*** | |

†p<0.10; *p< 0.05; ** p< 0.01; *** p<0.001

Capítulo IV. Estudio empírico

En la tabla 4.12 presentamos los resultados referentes al efecto moderador de los tres tipos de diversidad del EAD sobre la relación entre OE y desempeño social. En el segundo modelo integramos las variables referentes a las características del equipo directivo de las OES: diversidad en antigüedad, diversidad en el nivel educativo y diversidad en experiencia en empresas mercantiles. Estas variables aumentan la varianza explicada en el desempeño social en un 3.8% (R^2 ajustada= 0.162) con respecto a las variables de control. Continúan teniendo un efecto significativo las variables: edad de la organización ($\beta=-0.288^{**}$) y la pertenencia al sector educación ($\beta=0.327^{**}$) y destaca también el efecto directo positivo y significativo de la variable diversidad en antigüedad organizacional del EAD ($\beta=0.296^{**}$) sobre el desempeño social, indicando que una mayor heterogeneidad en el equipo en relación a directivos que llevan trabajando muchos años en la organización y otros que se han incorporado recientemente, impacta positivamente en el desempeño social de la OES.

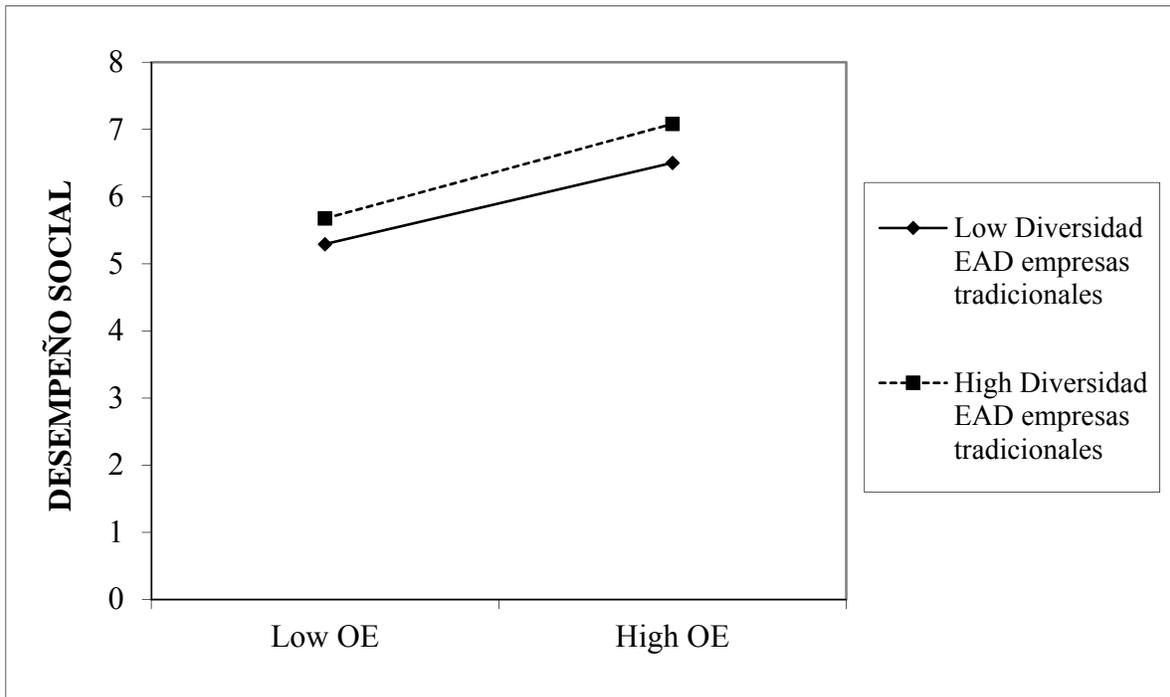
En el tercer modelo se añade la variable OE que aumenta la varianza explicada de manera considerable (R^2 ajustada= 0.347), manteniéndose el coeficiente significativo de las variables edad de la organización ($\beta=-0.255^{**}$) y sector educación ($\beta=0.216^{**}$), pero no el de la diversidad en antigüedad organizacional del EAD. Al igual que en todos los modelos anteriores, la OE tiene un impacto positivo y estadísticamente significativo en el desempeño social ($\beta=0.461^{***}$).

Los siguientes modelos, cuarto, quinto y sexto introducen el término de interacción entre las variables de diversidad en antigüedad, nivel educativo, experiencia en empresas mercantiles y la OE. La variable OE mantiene su relación positiva y estadísticamente

Capítulo IV. Estudio empírico

significativa con el desempeño social en los tres modelos: $\beta=0.445^{***}$ para el cuarto modelo, $\beta=0.447^{***}$ para el quinto modelo y $\beta=0.495^{***}$. Sin embargo, los coeficientes de los términos de interacción no son significativos en ninguno de los modelos, salvo el último que presenta un nivel de significación débil ($\beta=1.156$, $p<0.10$). Con estos resultados podemos establecer que al no ser significativas los coeficientes β de las variables moderadoras de diversidad en antigüedad y nivel educativo se rechazan las hipótesis 4a, y 5a y se acepta con cautela, dado el nivel marginal de significación, la hipótesis 6a que predecía un efecto moderador positivo de la diversidad en experiencia en empresas mercantiles sobre la relación entre OE y desempeño social.

Figura 4.2 El efecto moderador de la diversidad de experiencia en empresas tradicionales del EAD sobre la relación entre OE y desempeño social de las OES



Fuente: elaboración propia.

Capítulo IV. Estudio empírico

Tabla 4.13 Análisis de regresión sobre la moderación de la diversidad en EAD y la OE en el desempeño económico de las OES.

| Variable | Modelo 1 Desempeño económico | | Modelo 2 Desempeño económico | | Modelo 3 Desempeño económico | | Modelo 4 Desempeño económico | | Modelo 5 Desempeño económico | | Modelo 6 Desempeño económico | |
|---|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|
| | Beta | t |
| Edad | -0.187 | -1.827 | -0.174 | -1.602 | -0.165 | -1.515 | -0.168 | -1.548 | -0.168 | -1.548 | -0.167 | -1.522 |
| Tamaño | -0.015 | -0.144 | -0.032 | -0.295 | -0.028 | -0.255 | -0.037 | -0.341 | -0.037 | -0.341 | -0.030 | -0.273 |
| Educación | 0.010 | 0.087 | 0.006 | 0.045 | -0.026 | -0.206 | -0.046 | -0.357 | -0.046 | -0.357 | -0.026 | -0.204 |
| Com Rural | -0.114 | -1.064 | -0.133 | -1.192 | -0.172 | -1.490 | -0.181 | -1.565 | -0.181 | -1.565 | -0.169 | -1.450 |
| ProdCom | 0.110 | 0.996 | 0.091 | 0.810 | 0.083 | 0.738 | 0.069 | 0.607 | 0.069 | 0.607 | 0.082 | 0.724 |
| Asistencia | -0.151 | -1.320 | -0.161 | -1.399 | -0.163 | -1.417 | -0.173 | -1.501 | -0.173 | -1.501 | -0.164 | -1.420 |
| Consultoría | -0.126 | -1.238 | -0.159 | -1.512 | -0.146 | -1.379 | -0.174 | -1.586 | -0.174 | -1.586 | -0.153 | -1.408 |
| Recursos propios | 0.303* | 2.885 | 0.287* | 2.642 | 0.273* | 2.503 | 0.283* | 2.583 | 0.283* | 2.583 | 0.280* | 2.499 |
| Div. del EAD en antigüedad en la OES | | | 0.057 | 0.462 | 0.014 | 0.110 | 0.020 | 0.160 | 0.020 | 0.160 | 0.019 | 0.148 |
| Div. del EAD en niveles formativos | | | 0.106 | 0.992 | 0.130 | 1.193 | 0.122 | 1.119 | 0.122 | 1.119 | 0.123 | 1.100 |
| Div. del EAD en experiencia en empresas mercantiles | | | -0.142 | -1.197 | -0.137 | -1.153 | -0.144 | -1.215 | -0.144 | -1.215 | -0.142 | -1.181 |
| OE | | | | | 0.131 | 1.241 | 0.101 | 0.914 | 0.105 | 0.967 | 0.124 | 1.142 |
| (Div.en ant).XOE | | | | | | | -0.101 | -0.974 | | | | |
| (Div.en niv. educ.) X OE | | | | | | | | | -0.100 | -0.974 | | |
| (Div. en exp. en emp. merc.) XOE | | | | | | | | | | | -0.033 | -0.316 |
| R ² | 0.172 | | 0.193 | | 0.207 | | 0.215 | | 0.215 | | 0.207 | |
| R ² ajustada | 0.100 | | 0.093 | | 0.098 | | 0.098 | | 0.098 | | 0.089 | |
| F | 2.391* | | 1.931* | | 1.909* | | 1.834† | | 1.834† | | 1.752† | |

†p<0.10; *p< 0.05; ** p< 0.01; *** p<0.001

Capítulo IV. Estudio empírico

Por último, en la tabla 4.13 presentamos los resultados referentes al efecto moderador de los tres tipos de diversidad del EAD sobre la relación entre OE y desempeño económico. Al igual que en los modelos anteriores donde hemos utilizado como variable dependiente el desempeño económico, ninguna de las variables independientes tiene un efecto significativo en ninguno de los modelos, salvo los recursos propios de la OES. Por tanto rechazamos las hipótesis 4b, 5b y 6b.

En su conjunto, los resultados obtenidos muestran que existe una relación positiva y significativa entre la OE y el desempeño social de las OES, que el bricolaje modera negativamente dicha relación, mientras que la diversidad de experiencias en empresas mercantiles y no-mercantiles de los miembros del EAD ejerce una moderación positiva.

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

Este trabajo es uno de los primeros estudios que exploran empíricamente cómo se manifiesta la OE en el contexto organizativo de las OES, su relación con el desempeño económico y social y algunos de los factores que condicionan esa relación. Adoptando una perspectiva de recursos, evaluamos el efecto moderador del bricolaje y de la diversidad del equipo directivo sobre la relación entre OE y desempeño social y económico. Nuestros resultados muestran que la OE tiene una relación positiva y significativa con el desempeño social de la organización, pero no con el económico, y que esta relación está moderada positivamente por la diversidad de experiencias previas de los miembros del EAD y negativamente por un alto nivel de bricolaje. Adicionalmente, encontramos que el bricolaje y la diversidad en antigüedad organizacional del EAD tienen una relación directa y significativa con el desempeño social, pero no con el económico.

Estos resultados contribuyen a avanzar conocimiento en tres grandes líneas de investigación en emprendimiento: emprendimiento social, orientación emprendedora y movilización de recursos para emprender. Ayudan a lograr un entendimiento más profundo del comportamiento emprendedor de las OES, proporcionando evidencia empírica con importantes implicaciones tanto para la teoría, como para la práctica empresarial que explicamos a continuación.

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

Desde la perspectiva del emprendimiento social, nuestro estudio aporta evidencia empírica de que existe una relación positiva y significativa entre la OE y el desempeño social de las OES. Por el contrario, en el caso del desempeño económico, la OE no ejerce un papel significativo. Ello sugiere que la OE se manifiesta principalmente en el ámbito de la actividad social de dichas organizaciones. Las OES parecen circunscribir sus esfuerzos de innovación e ideación de nuevos proyectos al objetivo de ayudar a resolver problemas sociales, mejorando y ampliando las prestaciones que proporcionan a sus beneficiarios y buscando un mayor impacto al incrementar el número de personas que atienden. Nuestros resultados indican que la condición híbrida de estas organizaciones, que integran su misión social con la económica, no representa un peligro para el abandono de su misión social, dado que concentran sus iniciativas y recursos hacia este fin primordial (Austin et al., 2006; Harding, 2004; Reis y Clohesy, 2001).

La falta de significación de la relación entre OE y desempeño económico es sorprendente, sobre todo al observar la tendencia de estas organizaciones hacia modelos de índole más empresarial. Los estudios previos han explicado que el incremento en el número de OES se debe a que cada vez más organizaciones con fines sociales, que tradicionalmente se han financiado con fondos públicos y/o provenientes de organizaciones filantrópicas, buscan incrementar su sostenibilidad financiera diversificando sus fuentes de financiación mediante la generación de recursos propios (Alter, 2006; Salamon, 2002; Reis, 1999). Nuestros resultados ponen de manifiesto que a pesar de esa voluntad, las OES siguen fieles a su misión social, dirigiendo sus iniciativas

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

emprendedoras a este fin. Otra explicación puede ser que la escasez de competencias de gestión en el ámbito empresarial, característica de estas organizaciones, hace que sus esfuerzos de emprender no proporcionen los resultados económicos deseados.

Estos hallazgos coinciden con los de las pocas investigaciones que han abordado la relación entre OE y desempeño en las OES. Así, Coombes et al. (2011), en su trabajo sobre la relación entre junta de consejo, OE y desempeño de las OES, encontraron que existía una relación positiva entre la OE y el desempeño social, pero no entre la OE y el desempeño financiero. En este sentido destaca también el trabajo de investigación de Miles et al. (2013) quienes, utilizando la escala de OE de Covin y Slevin (1989), evalúan la relación entre OE y desempeño económico y social en una muestra de OES australianas. Al igual que en nuestro caso y el de Coombes et al. (2011) encuentran que la OE se asocia fuertemente con el desempeño social, sin embargo no hallan una relación positiva con el crecimiento y desempeño económico.

En su conjunto, estas evidencias parecen indicar que el conflicto entre la orientación social y económica que tanto se ha debatido en las investigaciones de emprendimiento social podría representar un aspecto secundario en las preocupaciones de dichas organizaciones, que parecen centrar sus esfuerzos en cumplir con la misión social.

En relación a la literatura sobre OE, este trabajo desarrolla y valida una escala propia de OE en el contexto particular de las OES, encontrando variaciones con respecto a las medidas de OE en el ámbito empresarial. Así, nuestra investigación da respuesta a una

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

de las principales limitaciones que se han señalado en los estudios sobre orientación emprendedora: el uso de una medida universal, que no captura las particularidades y la variación en el comportamiento emprendedor de las organizaciones en distintos ámbitos. En este sentido, Morris et al. (2011) señalaron específicamente la importancia de establecer escalas de medición de la OE en el contexto de las OES, que permitan obtener información específica y adecuada de este tipo de organizaciones, en relación a cada dimensión de la OE.

Los resultados de este trabajo de investigación muestran que de las cinco dimensiones de la OE observadas en empresas tradicionales - innovación, proactividad, asunción de riesgos, autonomía y agresividad competitiva - la asunción de riesgos y la agresividad competitiva no son elementos definatorios del comportamiento emprendedor de las OES mexicanas.

Este aspecto es consistente con investigaciones previas referente a la asunción de riesgos, que indican que en el emprendimiento social las oportunidades están determinadas por la capacidad de las organizaciones de movilizar recursos, dado que los problemas sociales sí están identificados y reconocidos como tal por la sociedad (Austin et al., 2006; Dorado, 2006). Por tanto, si las OES se involucran en la explotación de nuevas oportunidades sociales cuando consiguen movilizar los recursos necesarios, el riesgo asumido será significativamente menor que en el caso de la explotación de oportunidades empresariales, donde el proceso emprendedor se pone en marcha independientemente de si la organización cuenta o no con los recursos necesarios (Stevenson y Jarillo, 1990).

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

Tal como se menciona anteriormente, este trabajo tampoco halla bajo el amparo de la OE comportamientos que se identifiquen con la dimensión de agresividad competitiva. Al contrario, el análisis cualitativo llevado a cabo sugiere la existencia de una dimensión opuesta a la agresividad competitiva, que indica una predisposición hacia la cooperación entre estas organizaciones. La agresividad competitiva no es por tanto una característica definitoria del comportamiento emprendedor de las OES mexicanas. La situación de competencia entre esas organizaciones se da principalmente cuando está en juego el acceso a recursos, pero su actitud es inversa a la de empresas tradicionales: buscan generar cooperación organizacional (más que competencia), intercambiando conocimiento que permita fortalecer los productos y servicios que realizan para dar respuesta a necesidades y problemas sociales. No obstante, esta dimensión de orientación a la cooperación queda descartada en el proceso de validación de la escala. Ello sugiere que mientras la disposición a cooperar puede ser una característica de estas organizaciones, no representa una dimensión de su comportamiento emprendedor.

Nuestros resultados confirman las proposiciones realizadas por Lumpkin et al. (2013) en su estudio teórico que analiza cómo las características del contexto de las OES condicionan el desarrollo del comportamiento emprendedor y los resultados que se pueden alcanzar. Estos autores señalan que si bien la agresividad competitiva permite a las OES acceder a ciertos recursos, en el contexto social la cooperación es un imperativo, una característica definitoria de las OES que contrasta con los altos niveles de agresividad

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

competitiva que se dan en las empresas del sector comercial. La cooperación entre las OES se concibe como fundamental para resolver los grandes problemas sociales.

Con respecto a la literatura sobre movilización de recursos en el proceso emprendedor, esta investigación muestra una relación positiva entre bricolaje y desempeño social de las OES mexicanas, confirmando cuantitativamente lo que varios estudios cualitativos habían indicado previamente en el ámbito del emprendimiento social (Linna, 2013; Di Domenico et al., 2010; Mair y Marti, 2009): que el bricolaje favorece la mejora en el desempeño social de las OES. Estos resultados son consistentes con evidencia previa al señalar que el bricolaje puede proporcionar diversos beneficios relacionados con la innovación en la forma de abordar los problemas sociales que atienden, al generar maneras menos costosas de intervenir, ampliar la cobertura de la organización y llegar a más beneficiarios o mejorar sus productos/servicios. El bricolaje puede conducir también a la identificación de nuevas oportunidades para generar recursos (por ejemplo, dar nuevos usos a espacios inutilizados, aplicar los conocimientos y competencias que se tienen a nuevos ámbitos de trabajo) que también permitan a la organización ampliar y mejorar su cobertura social (Steffens y Senyard, 2009; Senyard et al., 2009; Desa, 2011; Linna, 2013). Un ejemplo de lo anterior es el trabajo cualitativo realizado por Felix González (2013) con OES mexicanas, que plantea que los emprendedores sociales con una alta capacidad para combinar y usar los recursos existentes para resolver problemas sociales (capacidad de bricolaje), crean más oportunidades. Los resultados de su estudio explican la existencia de dicha relación, lo que implica que los empresarios sociales que tienen capacidades de

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

bricolaje pueden crear oportunidades que favorezcan el desempeño social de la organización.

En este sentido cabe señalar también el estudio realizado por Seynard et al. (2014) con empresas de reciente creación, que reveló que a través del bricolaje estas nuevas empresas pueden generar una serie de combinaciones con sus recursos limitados para generar innovación. Más aun, esta investigación evidenció que aquellas empresas que utilizaban altos niveles de bricolaje favorecían los resultados innovadores de la organización.

Por otro lado, nuestra investigación no encontró evidencia significativa de que el bricolaje tuviera un efecto directo sobre el desempeño económico de las OES. Esto se puede explicar por la propia naturaleza de estas organizaciones que tienen como prioridad destinar los recursos a la generación de impacto social. El uso recurrente del bricolaje puede conducir también a que los recursos se dispersen hacia múltiples proyectos, disminuyendo su impacto en las actividades económicas (Baker y Nelson, 2005; Dorado, 2006).

No obstante, el bricolaje sí ejerce un efecto moderador significativo y negativo en la relación entre OE y desempeño social. Por tanto, mayores niveles de bricolaje disminuyen el impacto de la OE en el desempeño y menores niveles de bricolaje parecen favorecer dicha relación. Poniendo estos resultados en común con su efecto directo y significativo en el desempeño social, podemos concluir que el uso recurrente al bricolaje,

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

como forma de conseguir recursos, mejora el desempeño social de dichas organizaciones, pero no apoya el desarrollo del comportamiento emprendedor. Cuando el bricolaje se realiza puntualmente, seleccionando los principales problemas y necesidades a solucionar, puede proporcionar los recursos que el comportamiento emprendedor demanda, favoreciendo la OE y el desempeño social de estas organizaciones.

Por último, respecto a la configuración del EAD, los resultados indican que la diversidad en la antigüedad de la organización y la experiencia previa en empresas mercantiles son las únicas fuentes de diversidad con efecto en el desempeño social de las OES. Dado que ambas variables tienen en común el factor de la experiencia, se puede inferir que dichas organizaciones se ven mayormente favorecidas al tener un equipo directivo con características diferentes, donde el conocimiento sobre el funcionamiento de la organización y la experiencia de trabajar en el sector social de algunos miembros se ve enriquecida por contar con otros miembros que tengan conocimientos y experiencia en el sector comercial; esta combinación potencia el desempeño de la OES dado que une dos perspectivas complementarias y de mucho valor.

En particular, contar en un EAD con diversidad en la antigüedad influye positiva y directamente en el desempeño de las OES. Este resultado es congruente con estudios previos que han señalado que la diversidad en la antigüedad en el equipo de dirección beneficia a las organizaciones (Goll y Rasheed 2005; Knight et al., 1999), dado que los miembros nuevos aportan nuevas perspectivas que pueden conducir a la identificación de soluciones innovadoras y nuevas oportunidades para crecer.

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

Los resultados que arroja este trabajo con respecto al papel que desempeña la diversidad en experiencia en empresas privadas del EAD, ponen de manifiesto que equipos más heterogéneos proveen más recursos para el desarrollo de un comportamiento emprendedor y ayudan a mejorar el desempeño social de las OES. Estos resultados confirman el papel positivo de la diversidad en experiencias previas de un equipo en la innovación y orientación emprendedora de las organizaciones. Así, Lyon y Ferrier (2002), quienes examinan el impacto de la diversidad del EAD en la efectividad de la innovación en los productos de una organización, muestran que existe una fuerte relación entre estos elementos que a su vez ejerce un impacto positivo en el desempeño financiero. Van Doorn et al. (2013) también evalúan cómo la diversidad del EAD, y específicamente la diversidad en experiencia previa, el dinamismo del ambiente y la visión compartida del EAD moderan la relación entre la OE y el desempeño de la empresa y confirman el papel positivo de la diversidad del EAD.

La presente investigación pone de manifiesto la importancia que tienen los recursos y la capacidad de la OES de movilizarlos para el desarrollo del comportamiento emprendedor y su impacto en el desempeño de las OES. Estos factores benefician principalmente los resultados de tipo social y tienen poca injerencia el desempeño financiero. En su conjunto, los resultados de esta investigación muestran que las OES centran su búsqueda y explotación de nuevas oportunidades en el ámbito social con éxito, pero no en el económico, y que el bricolaje y la diversidad del equipo directivo son condicionantes clave de este proceso. Contar con un equipo diverso en cuanto a experiencia

Capítulo V. Discusión y conclusiones generales

previa en organizaciones con y sin ánimo de lucro favorece el desarrollo y el éxito del comportamiento emprendedor, mientras que el uso recurrente del bricolaje, a pesar de influir de manera directa y positiva en el desempeño social, no ayuda a poner en valor la orientación emprendedora, al dispersar los esfuerzos de la organización hacia múltiples proyectos.

CAPÍTULO VI
IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES
Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1 Implicaciones para la gestión

Una de las principales motivaciones para realizar este trabajo de investigación es encontrar resultados que tuvieran utilidad para las OES y las entidades encargadas de promover y estimular su actividad. Derivado de las conclusiones de este estudio, podemos identificar las siguientes implicaciones prácticas.

Los resultados expuestos sobre la OE proporcionan una ruta estratégica para las OES que buscan mejorar su desempeño organizacional. Considerar implementar la innovación, la proactividad, y la autonomía de manera sistemática en su estrategia y operación cotidiana, favorecería su impacto social.

Adicionalmente, en el ámbito de la educación dichos resultados pueden ser tomados en cuenta en planes de estudio de materias relacionadas a la enseñanza del emprendimiento social, al incorporar estos hallazgos de manera didáctica, permitirá orientar a los estudiantes sobre las mejores prácticas que permiten a las OES cumplir con su misión social.

Estos resultados también pueden ser utilizados por las instituciones que se encargan de asesorar y orientar a las OES. Estimular la OE, el uso puntual del bricolaje y crear EAD que incorporen personas con experiencia en empresas sociales y tradicionales, podría llevar a que las OES, desde su diseño, estuviesen menos expuestas al fracaso.

Finalmente, estos resultados también tienen implicación en el ámbito de las políticas públicas. Las medidas que proponemos van desde crear una identidad fiscal que las reconozca y valore por sus objetivos sociales y necesidades económicas, hasta realizar programas de gobierno que impulsen su OE y les den acceso a recursos de manera continua y apropiada.

6.2 Limitaciones

A pesar de sus aportaciones, esta investigación como cualquier otro estudio, no está exenta de limitaciones. Esas limitaciones se relacionan con los puntos que se mencionan a continuación.

Se utiliza un enfoque transversal que analiza la información en un momento específico del tiempo y por tanto se desconoce el comportamiento que puedan tener las variables en el tiempo.

Los datos obtenidos para este estudio empírico se sustentan en percepciones de los directivos de OES (un único informante), utilizadas de manera retrospectiva, por lo que se debe contemplar que existe subjetividad en sus respuestas y un potencial sesgo del método común. Para controlar por este posible sesgo hemos utilizado varios procedimientos para la recogida de datos tal como se indica en la sección de métodos (Podsakoff et al., 2003) y hemos realizado el test de un sólo factor de Harman que confirma que el sesgo de método común no representa una amenaza para nuestros resultados, al existir seis factores que

Capítulo VI. Implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación explican un 70,25% de la varianza, y la varianza explicada por el primer factor (32,08%) es menor que la mitad de la varianza total explicada por el conjunto de factores (Podsakoff and Organ, 1986).

La información hace referencia únicamente a OES mexicanas, por lo que esta investigación implementada en otros contextos, podría generar resultados diferentes.

La muestra no es estadísticamente representativa debido a la carencia de un registro único de OES en México que permita obtener información sistemática. En consecuencia, para este trabajo se creó una muestra de conveniencia, lo que reduce de manera considerable el potencial para generalizar los resultados alcanzados.

La escala de OE ha sido validada únicamente en una muestra, por lo que existe el riesgo de que los factores sean específicos de la muestra utilizada (Hinkin, 1998).

6.3 Futuras líneas de investigación.

En su conjunto, este estudio sugiere nuevas líneas de investigación en torno a la OE y al emprendimiento social.

Primero, en este trabajo se agruparon las cinco dimensiones de la OE propuestas por Lumpkin y Dess (1996) en un concepto unidimensional. Resultaría de gran interés que se analizarán las dimensiones de la OE por separado, buscando identificar aquellas que influyen de manera significativa sobre el desempeño de las OES.

Capítulo VI. Implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación

Segundo, futuros estudios deberían replicar el modelo de medición de la OE en muestras independientes para asegurar su potencial de generalizarse.

Tercero, este estudio pone de relieve el importante rol que desempeña el bricolaje en el desempeño de las OES y los factores que pueden condicionar dicha relación. Existe evidencia en muestras de empresas tradicionales que sugiere que la relación entre bricolaje y desempeño es contingente a varios factores internos a la organización como su orientación a la innovación (Senyard et al., 2009), las estrategias de crecimiento que lleva a cabo (Bojica et al., 2014), el tamaño del equipo directivo, sus vínculos fuertes a redes sociales y su diversidad funcional (Senyard, 2014).

Estos estudios previos pueden servir como marco de referencia para proponer un modelo contingente de la relación entre el bricolaje, la diversidad del equipo directivo y el desempeño de las OES.

Así, este trabajo señala la necesidad de explorar más en profundidad el papel que desempeñan los EAD de las OES en la movilización de recursos. A pesar de que al igual que en las organizaciones empresariales tradicionales, el equipo directivo tiene un papel clave en la movilización de recursos, los estudios que han abordado esta cuestión en OES se han centrado en el individuo emprendedor, sus características y estrategias para conseguir los recursos necesarios (Desa, 2008). Las características de los EAD y su influencia en el desempeño han sido escasamente exploradas en las OES. Futuras investigaciones podrían explorar la influencia de otros tipos de diversidad, como por ejemplo la diversidad funcional, la diversidad de género o la diversidad en diferentes áreas de conocimiento del EAD.

Capítulo VI. Implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación

Por otro lado, la integración de otras perspectivas teóricas como la teoría social cognitiva a la hora de analizar las relaciones propuestas, permitiría lograr una comprensión más profunda del papel que desempeñan las características del equipo directivo en el desarrollo del comportamiento emprendedor de las OES.

Quinto, frente a otros estudios que han buscado encontrar una relación directa entre distintas medidas de diversidad del EAD y resultados organizativos, esta investigación pone de manifiesto la relevancia de explorar también los efectos indirectos y las contingencias de dicha relación.

Por último, un estudio longitudinal permitiría observar el comportamiento de las variables analizadas en este trabajo a lo largo del tiempo, permitiendo comprender mejor el papel que desempeñan en el éxito de las OES.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Adame, S. C., Mohedano, S. A., Benavides, E. M. M. (2012). “Tendencias Actuales desde la perspectiva basada en los recursos”. Inf. Comer. Española, ICE Revista económica, (865), 119-130.
- Alarcón, J. R., Requena, G. P., Villaverde, P. M. G. (2010). “Capital social y orientación emprendedora: dimensiones y relaciones”. Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, (15), 1-40.
- Alexiev, A.S., Jansen, J.P., Van den Bosch, A.J., Volberda, H. W. (2010). “Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity”. Journal of Management Studies, 47 (7), 1343-1364.
- Aloulou, W., Fayolle, A. (2005). “A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context”. Journal of Enterprising Culture, 13 (01), 21-45.
- Alter, S. K. (2006). “Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships”. In A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press, 205-232.
- Alvord, H. S., Brown D., Letts W. C. (2004). “Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study”. Journal of applied Behavioral Science, 40 (3), 260-282.
- Allen, T., Cohen, S. (1969). “Information flow in research and development laboratories.” Administrative Science Quarterly, (14), 12-19.
- Amason, A. C., Shrader, R. C., Tompson, G. H. (2006). “Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance”. Journal of Business Venturing, 21 (1), 125-148.
- Amason, A., Sapienza, (1997). “The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict”. Journal of Management, 23 (4), 495-516.

Bibliografia

- Atuahene-Gima, K., Ko, A. (2001) "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation". Organization Science, 12 (1), 54-74.
- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?". Entrepreneurship: Theory and Practice, 30 (1), 1–22.
- Avlonitis, G. J., Salavou, H. E. (2007). "Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance". Journal of Business Research, 60 (5), 566–575.
- Bacq y Jansen (2008). "From social entrepreneurship as a practice to legitimate field of research", (No. CRECIS (6/2008)). Louvain School of Management.
- Baird I. S., Thomas, H. (1985). "Toward a contingency model of strategic risk taking". Academy Of Management Review, 10 (2), 230-243.
- Baker, T., Miner, A. S., Eesley, D. T. (2003). "Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process". Research Policy, 32 (2), 255-276.
- Baker, T., Nelson, R.E., (2005). "Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage". Administrative Science Quarterly, 50 (3), 329–366.
- Bandura, A., Bussey, K., (2004). "On broadening the cognitive, motivational, and socio structural scope of theorizing about gender development and functioning: comment on Martin, Ruble, and Szkrybalo". Psychological Bulletin, 130 (5), 691-701.
- Bantel, K.A., Jackson, S.E., (1989). "Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?" Strategy Management Journal, 10, 107-124.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management, 17 (1), 99-120.
- Barrett, H. y Weinstein, A. (1998). "The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship". Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (1), 57-70.
- Basso, O., Fayolle, A., Bouchard, V. (2009). "Entrepreneurial orientation: the making of a concept". Entrepreneurship and Innovation, 10 (4), 313-321.

Bibliografía

- Battilana, J., Dorado, S. (2010). "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations." Academy of Management Journal, 53 (6), 1419–1440.
- Becherer, R.C. Maurer, J.G. (1999). "The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents". Journal of Small Business Management, 37 (1), 28–36.
- Berger, P.L., Neuhaus, R.N. (1977). "To Empower People: the role of mediating structures in public policy". American Enterprise Institute For Public Policy Research. Washington, D.C. p. 45.
- Bhuiyan, S.N., Menguc, B., Bell, S.J. (2005). "Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance". Journal of Business Research, 58 (1), 9–17.
- Bird, B., Schjoedt, L. (2009). "Entrepreneurial Behavior: Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research". Understanding the Entrepreneurial Mind, 327 – 358.
- Bieto, E. (2003). "La transformación emprendedora de la empresa: recreando la empresa". Iniciativa Emprendedora y empresa familiar, (40), 111-123.
- Biggadike, R. (1979) "The risky business of corporate diversification". Harvard Business Review, 57 (3), 103-111.
- Birkinshaw, J. (2003) "The Paradox of Corporate Entrepreneurship". Strategy + Business, (03), 1-10.
- Block, Z., MacMillan, I.C. (1985). "Milestones for successful ventures planning". Harvard Business Review, 184-196.
- Boeker, W. (1997). "Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry". Administrative Science Quarterly, 213-236.
- Bojica A. M., Fuentes – Fuentes, M. M. (2008). "Entrepreneurship. Principios de un largo recorrido". Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, (1), 72-81.
- Bojica, A. M., Istambouli, A., Fuentes-Fuentes, M. M. (2014). "Bricolage and growth strategies: Effects on the performance of Palestinian women-led firms". JournAal of Developmental Entrepreneurship, 19 (4), 1-23.

Bibliografía

- Bornstein, D. (2004). "How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas". New York: Oxford University Press.
- Borzaga, C., Santuari, A. (2003). "New trends in the non-profit sector in Europe: the emergence of social entrepreneurship". In OECD (ed.), The Nonprofit Sector in a Changing Economy. 31-59.
- Boschee, J., McClurg, J. (2003) "Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Directions." Working Paper. Referencia electrónica http://www.sealliance.org/better_understanding.pdf.
- Bosma, N., Levie, J. (2010). "Global Entrepreneurship Monitor; 2009 GEM Global Report". Babson Park, MA: Babson College; Santiago: Universidad del Desarrollo, Iceland: Hákolinn Reykjavík, Reykjavík University, and London, UK: London Business School.
- Bryson, J.M., Gibbons, M.J., Shaye, G. (2001). "Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness". Nonprofit Management and Leadership, 11 (3), 271–288.
- Bueno C. E., Morcillo O. P. (1993). "Fundamentos de economía y organización industrial". McGraw-Hill Interamericana de España.
- Burgelman, R. A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm". Administrative Science Quarterly, 28 (2), 223-244.
- Burns, T. E., Stalker, G. M. (1961). "The management of innovation". University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Cabrera, R.V., Ordaz, C. C. (2005). "Efectos de la diversidad del equipo de alta dirección y del proceso de búsqueda de acuerdos en la visión innovadora de las empresas". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (23), 5-30.
- Carland J.W., Hoy, F., Boulton, W, R., Carland J.C. (1984). "Differentiating entrepreneurs from small business owners". Academy of Management Review, 9 (2), 354 -359.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., Sanders, W. G. (2004). "Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition". Journal of Management, 30 (6), 749-778.

Bibliografía

- Caruana, A., Ewing, M.T., Ramaseshan, B. (2002). "Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities". Service Industries Journal, 22 (2), 43–58.
- Carrión, G.C., Salgueiro, J. L. R. (2005). "Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas". In XV Congreso Anual de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- Castañeda, M. L.F. (2013). "Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración". ANFECA. México DF.
- Catford, J. (1998) "Social Entrepreneurs Are Vital for Health Promotion – But They Need Supportive Environments Too." Health Promotion International, 13 (2), 95-97.
- Cernea, M. M. (1989). "Organizaciones No Gubernamentales y Desarrollo Local". Banco Mundial. Washington D.C.
- Chao, E. (1999). "The Maoist shaman and the madman: Ritual bricolage, failed ritual, and failed ritual theory". *Cultural Anthropology*, 14 (4), 505–534.
- Chatman, J. A. (1991). "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms". Administrative Science Quarterly, 36 (3), 487-516.
- Chin, W. W. (2010). "How to write up and report PLS analyses. In Handbook of partial least squares". Springer Berlin Heidelberg, 655-690.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study". Information systems research, 14 (2), 189-217.
- Cohn, J.P. (1999). "Environmental conflict resolution". Bioscience, 52 (5), 400–405.
- Collins, B. L. M., O'Hagan, S. S. R., Wainwright, S., Wilding, K. (2003). "Measuring Impact: Case-studies of Impact Assessment in Small and Medium-Sized Voluntary Organisations". NCVO, London.
- Combs, J.G., Crook, T.R., Shook, C.L. (2005). "The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research". In D.J. Ketchen & D.D. Bergh (Eds.), Research methodology in strategic management, 2, 259–286.

Bibliografía

- Coombes, M.T.S., Morris, H. M., Allen, A. J., Webb, W. J. (2011). “Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter?”. Journal Of Management Studies, (4), 829 – 856.
- CONEVAL (2015). “Informe de evaluación de la política de desarrollo social en México 2014”. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. México DF.
- Cook, B., Dodds, C., Mitchell, W. (2001). “Social entrepreneurship: False premises and dangerous forebodings”. Centre of Full Employment and Equity, University of Newcastle, working paper, 38 (1), 57.
- Coulthard, M. (2007). “The Role of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance and the Potential Influence of Relational Dynamism”. Journal of Global Business and Technology, 3 (1), 29-39.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1986). “The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale”. In R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, K.H. Vesper (Eds.), Frontiers of entrepreneurship research, 1, (628–639).
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989). “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments”. Strategic Management Journal, 10 (1), 75-87.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior”. Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (1), 7-25.
- Covin, J. G., Miles, M. P. (1999). “Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage”. Entrepreneurship Theory and Practice, 3, 47-63.
- Covin, J., Miles, M. P. (2007) “Strategic Use of Corporate Venturing”. Entrepreneurship Theory and Practice, 31 (2), 183-207.
- Covin, J.G., Green, K.M., Slevin, D.P. (2006). “Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship”. Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (1), 57-81.
- Cox, A., Healey, J. (1998). “Promises to the poor: the record of European development agencies”. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Dart, R. (2004). “Being business-like in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology”. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33 (2), 290-310.

Bibliografia

- Day, G.S. (1999), "Creating a market-driven organization". Sloan Management Review, 41 (1), 11.
- Dearborn, D. C., Simon, H. A. (1958). "Selective perception: A note on the department identifications of executives". Sociometry, 21, 140-144.
- Dearlove, D. (2004). "Interview: Jeff Skoll". Business Strategy Review, 15 (2), 51-53.
- De Clercq, D., Dimov, D., Thongpapanl, N. (2010). "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship". Journal of Business Venturing, 25 (1), 87.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2008). "Social enterprise in Europe: recent trends and developments". Social enterprise journal, 4 (3), 202-228.
- Defourny, J. (2009). "Concepts and realities of social enterprise: a European perspective". Second Research Colloquium on Social Entrepreneurship, Duke University, Durham, NC, USA.
- Department of Trade and Industry (DTI, 2002). "Textile Recycling". London, UK; 2002.
- Desa, G., (2008). "Mobilizing resources in constrained environments: A study of technology social ventures". ProQuest Dissertations and Theses.
- Desa, G. (2011). "Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation". Entrepreneurship Theory and Practice, 36 (4), 727-751.
- Desa, G., Basu, S. (2013). "Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship". Strategic Entrepreneurship Journal, 7 (1) , 26-49.
- Dess, J. G. (1998). "Enterprising nonprofits". Harvard Business Review, 76 (1), 55-67
- Dess, G., Ireland, D., Zahra, S., Floyd, S. (2003). "Emerging issues in corporate entrepreneurship". Journal of Management, 29 (3), 351-378.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. (2005). "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship". The Academy of Management Executive, 19 (1), 147-156.

Bibliografía

- Dess, J. G., Anderson, B. B. (2006). "Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought". Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field, 1(3), 39-66.
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., Pawlak M. (2014). "Top Management Demographic Characteristics and Company Performance." Industrial Management & Data Systems, 114 (3), 365-386.
- Di Domenico, M. D., Haugh, H., Tracey, P. (2010). "Social bricolage: Theorizing Social Value Creation In Social Enterprises". Entrepreneurship Theory and Practice, 34 (4), 681-703.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". Management Science, 35 (12), 1504–1511.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., Carter, S. (2004). "The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment". International Business Review, 13 (1), 19–41.
- Doherty, B., Haugh H., Lyon F. (2014). "Social Enterprise as Hybrid Organizations: A Review and research Agenda." International Journal of Management Reviews, (4): 417-436.
- Dollinger, M. (1984). "Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance". Academy of Management Journal, 27 (2), 351-368.
- Donald, K. F., Goldsby, M. G. (2004). "Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship". Journal of Business Ethics, 55 (1), 13-30.
- Dorado, S. (2006). "Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no?" Journal of Developmental Entrepreneurship, 11 (4), 319-343.
- Drayton, B. (2006). "The Citizen Sector Transformed". In a Nicholls (ed), *Social Entrepreneurship: New Models Of Sustainable Social Change*, New York, NY. Oxford.
- Dufays, F., Huybrechts, B. (2015). "Connecting the dots for social value: A review on social networks and social entrepreneurship". Journal of Social Entrepreneurship, 5 (2), 214-237.

Bibliografía

- Duque, B. E. (2007). “La empresa social y su responsabilidad social”. Innovar, 17 (30), 59-76.
- Durst, S., Newell, C. (2001). “The who, why, and how of reinvention in nonprofit organizations”. Nonprofit Management and Leadership, 11 (4), 443–457.
- Dutton, J. E., Ashford, S.J. (1993). “Selling issues to top managers”. Academy of Management Review, 18 (3), 397 -428.
- Duymedjian, R., Ruling, C.C. (2004). “Practices of physical and digital special effect practices of physical and digital special effects making: an exploration of similarities”. <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00451639/> [September 21, 2012].
- Eisenhardt, K.M., Schoonhoven, C.B., (1990). “Organizational growth: Linking founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988”. Administrative Science Quarterly, 35 (3), 504-529.
- Emerson, J., Twersky, F. (1996). “New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation”. San Francisco: The Homeless Economic Fund, the Roberts Foundation.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., Sánchez-Peinado, E. (2009). “The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises”. British Journal of Management, 20 (4), 581–597.
- Escobar, A. (1995). “Encountering Development. The Making and Unmaking of the Third” World. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Esteva, G. (1987). “Regenerating people's space”. Alternatives, 12 (1),125-52.
- European Social Statistics (2002). “European Social Statistics. Accidents at work and work – related health problems”. European Communities, Luxembourg.
- Félix González, M. (2013). “Opportunity Discovery and Creation in Social Entrepreneurship: An Exploratory Study in México”. EGADE Business School, Campus Ciudad de México.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., (1996). “Strategic leadership”. Minneapolis/St Paul, MN: West Publishing.

Bibliografía

- Fisac, R.; Moreno, A.; Mataix, C.; Palacios, M. (2011), “La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo”. Revista Española del Tercer Sector, (17), 41-66.
- Foster, W., Bradach, J. (2005). “Should Nonprofits Seek Profits?” Harvard Business Review, 83 (2), 92–100.
- Fournier, A. N. (2011). “Emprendimiento Social (Social Entrepreneurship)”. Documentos de investigación de emprendimiento social. Universidad Central Bogota Colombia, (6).
- Fowler, A. (2000). “NGDOs as a Moment in History: Beyond aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation?” Third World Quarterly, 21 (4), 637–654.
- Frank, H., Kessler, A., Fink, M. (2010). “Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study” Scmalenbach Business Review. 62, 175-198.
- Friedman, M. (1970). “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”. New York Times Magazine, SM17.
- Frumkin, P. (2002). “On being nonprofit”. Harvard University Press.
- Gallego, C. F. (2004). “Cálculo de tamaño de muestra”. Matronas profesión, 5 (18), 5-13.
- García – Fachal V.M. (2006) “Emprender desde el Tercer Sector. Estudio sobre ENL y creación de empresas” In Conferencia en el II Congreso Nacional sobre Tercer Sector y Economía Social (Vol. 6).
- Gartner W.B. (1985). “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation”. Academy of Management Review, (4), 696-706.
- Garud, R., Karnoe, P. (2003) “Bricolage versus breakthrough: Distributed And Embedded Agency In Technology Entrepreneurship”. Elsevier Science, 32 (2), 277–300.
- George, G., Robley Wood Jr, D., Khan, R. (2001). “Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises”. Entrepreneurship & Regional Development, 13 (3), 269-285.
- George, B. A., Marino, L. (2011). “The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization”. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5), 989- 1024.

Bibliografía

- Goll, I., Rasheed, A. A. (2005). "The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance". Organization Studies, 26 (7), 999-1023.
- Green Street y EYMéxico (2014). "Emprendimiento Social. Propuesta de Lineamientos para Formulación de Políticas Públicas. Un enfoque en el crecimiento de negocios sociales". México DF.
- Greenberg, D., Sexton, D., (1988), "An Interactive Model of New Venture Initiation," Journal of Small Business Management, 26 (3), 1-7.
- Grunauer Kai B. (2014). "Visionaris 2014. Premio al Emprendedor Social". Undecima edición. UBS, México DF.
- Guth, W., Ginsberg, A. (1990). "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship". Strategic Management Journal, 11 (4), 5-15.
- Guzmán - Vázquez, A., Trujillo - Dávila, M.A. (2008) "Emprendimiento social- Revisión de literatura", Estudios Gerenciales Universidad ICESI, Colombia, 24 (109),105–125.
- Hackman, J.R. (1987). "The design of work teams". In: Lorsch, J.W. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Hall, Englewood Cliffs, NJ, 315-342.
- Li, H. (2001). How does new venture strategy matter in the environment–performance relationship?. *The journal of high technology management research*, 12(2), 183-204.
- Hambrick, D. C., P. A. Mason. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers". The Academy of Management Review, 9 (2), 193-206.
- Hambrick, D. C.,D'Aveni, R. A. (1992). "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies". Management Science, 38 (10), 1445-1466.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., Chen, M.-J. (1996). "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves". Administrative Science Quarterly, 41, 659-684.
- Hambrick, D.C. 2007. "Upper echelons theory: an update". The Academy of Management Review, 32 (2), 334-343.
- Harding, R. (2004). "Social Enterprise: The New Economic Engine". Business Strategy Review, 15 (4), 39-43.

Bibliografía

- Harms, R. Ehrmann, T. (2003). "The performance implications of entrepreneurial management: Linking Stevenson's and Miller's conceptualization to growth". In Babson Kauffman Research Conference on Entrepreneurship, MA: Babson College.
- Hart, S.L. (1992). "An integrative framework for strategy-making processes", Academy of Management Review, 17 (2), 327-351.
- Harrison, D., Klein, K. (2007). "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations". Academy of Management Review, 32 (4), 1199-1228.
- Haugh, H. (2005). "A research agenda for social entrepreneurship". Social Enterprise Journal, 1 (1), 1-12.
- Herranz de las Casas, J. M. (2006). "La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas". Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (57), 5-31.
- Hibbert, S. A., Hogg, G., Quinn, T. (2002). "Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7(3), 288-301.
- Hitt, M. A., Tyler, B. B. (1991). "Strategic decision models: Integrating different perspectives". Strategic Management Journal, 12 (5), 327-351.
- Hockerts, K. (2006). "Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures". Social Entrepreneurship, 142-154.
- Howell, J., Shea, C., Higgins, C. (2005). "Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior". Journal of Business Venturing, 20 (5), 641-661.
- Hughes, M., Morgan, R.E. (2007). "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth". Industrial Marketing Management, 36 (5), 651-661.
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., Kandemir, D. (2003). "The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types". Journal of management, 29 (3), 401-426.

Bibliografía

- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Knight, G.A. (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance". Industrial Marketing and Management, 33 (5), 429–438.
- Hurley, R.F., Hult, T. M. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". Journal of Marketing, 62 (3), 42-54.
- Huse, M. (2007). "Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance". Cambridge University Press, Cambridge.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI (2012), disponible en: <http://www.inegi.org.mx>.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI (2013), "Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro de México, 2013". Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/isfl/default.aspx>
- Jaccard, J., Turrisi, R. (2003). "Interaction Effects in Multiple Regressions". Quantitative applications in the social sciences. (72).
- Jackson, S. E., Joshi, A. (2004). "Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance". Journal of Organizational Behavior, 25 (6), 675-702.
- Jantunen, A., Puumalainen, K. S. S., Kylaheiko, K. (2005) "Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance". Journal of International Entrepreneurship, 3 (3), 223-243.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". Journal of Marketing, 57, 53-70.
- Jehn, K. A., Bezrukova, K. (2004). "A field study of group diversity, work group context, and performance". Journal of Organizational Behavior, 25 (6), 703-729.
- Jones, O. (2005) "Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship: Middle managers and organizational innovation". International Journal of Operations and Production Management, 25 (5), 491-511.
- Kanter, R. M. (1983). "The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American organization".

Bibliografía

- Kaplan, R. S. (2001). "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations". Nonprofit Management and Leadership, 11 (3), 353-370.
- Katz, R. (1982). "The effects of group longevity on project communication and performance". Administrative science quarterly, 81-104.
- Kazem, A.; Van der Haijden, B. (2006). "Exporting Firms Strategic Choices: The Case of Egyptian in the food Industry" S.A.M. Advanced Management Journal, 71 (3), 21-34.
- Kearney, E., Gebert, D., Voelpel. (2009). "When and how diversity benefits teams: The importance of team members need for cognition". Academy of Management Journal, 52 (3), 581-598.
- 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 (1), 67-87.
- Kerlin, J. A. (2006). "Social enterprise in the United States and abroad: Learning from our differences". ARNOVA Occasional Paper Series: Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, 1 (3), 105-125.
- Khandwalla, P. N. (1976). "Some top management styles, their context and performance". Organisation and Administrative Sciences, 7 (4), 21-51.
- Koenig (1989). "Intrapreneurship. Encyclopédie de Gestion, sous la direction de Joffre", P. et Simon, Y., (2), 1599-1614.
- Kreiser P. M., Marino W. K.M. (2002). "Assessing The psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi country analysis". Entrepreneurship Theory and Practice, 26 (4), 71-94.
- Knight G.A. (1997). "Cross-cultural Reliability and validity of scale to measure firm entrepreneurial orientation". Journal Of Business Venturing, 12 (3), 213-225.
- Knight, D. C.L. Pearce, K.G. Smith, J.D. Olian, H.P. Sims, K.A. Smith y P. Flood (1999). "Top management team diversity, group process, and strategic consensus". Strategic Management Journal, 20 (5), 445-465.
- Lanzara, G.F. (1998). "Self-destructive processes in institution building and some modest countervailing mechanisms". European Journal of Political Research, 33 (1), 1-39.

Bibliografía

- Lasprogata, G.A., Cotton, M.N., (2003). “Contemplating enterprise: the business and legal challenges of social entrepreneurship”. American Business Law Journal, 4 (1), 67–114.
- Laville, J., Nyssens, M. (2000). “The social enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach”. In C. Borzaga y J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise*. London and New York: Routledge.
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967). “Organization and its environment”. Harvard University Press, Boston, MA. Lieberson, S., J. O’Connor (1979). ‘Leadership and organization performance: A study of large corporations’. American Sociological Review, 37, 117-130.
- Leadbetter, C. (1997). “The Rise of the Social Entrepreneur”. No. 25. Demos.
- Lee, C., Lee, K., Pennings, J.M. (2001). “Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures”. Strategic Management Journal, 22 (6-7), 615–640.
- Lévi-Strauss, C. (1966). “Anthropology: its achievements and future”. Current Anthropology, 7 (2), 124-127.
- Light, P. C. (2009). “Social entrepreneurship revisited: Not just anyone, anywhere, in any organization can make breakthrough change”. Stanford Social Innovation Review, 7 (3), 21-22.
- Linna, P. (2013). “Bricolage as a means of innovating in a resource-scarce environment: a study of innovator-entrepreneurs at the BOP”. Journal of Developmental Entrepreneurship, 18 (3), 1-23.
- López, C. (2008). Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del corporate entrepreneurship (Doctoral dissertation, Tesis de Doctorado, Universidad Ramón Llull, Barcelona, España).
- Low, C. (2006). “A framework for the governance of social enterprise.” International Journal of Social Economics, 33 (5-6), 376-385.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”. Academy of Management Review, 21 (1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001). “Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle”. Journal of Business Venturing, 16 (5), 429-451.

Bibliografia

- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. (2011). "Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms". Entrepreneurship Theory and Practice, 35 (6), 1149-1169.
- Lumpkin, G.T., Moss, T.W., Gras, D.M., Kato, S., Amezcua, A.S. (2013). "Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all?". Small Business Economics, 40 (3), 761-783.
- Lyon, D. W.; Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. (2000). "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process" Journal of Management, 26 (5), 1055-1085.
- Lyon, D. W.; Ferrier, W. J. (2002). "Enhancing Performance With Product Market Innovation: The Influence Of The Top Management Team". Journal of Managerial Issues, 14 (4), 452 – 469.
- MacMillan, I.C.; George, R. (1985) "Corporate venturing: challenges for senior managers". Journal of Business Strategy, 5 (3), 34-43.
- Mair, J., Noboa, E. (2003). "The emergence of social enterprises and their place in the new organizational landscape". Barcelona: Working Paper de la IESE Business.
- Mair, J., Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of world business, 41(1), 36-44.
- Mair, J., Martí, I. (2009) "Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from". Journal of Business Venturing, 24 (5), 419 -435.
- Manolova, T.S., Carter, N.M., Manev, I.M., Gyoshev, B.S. (2007). "The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria". Entrepreneurship Theory and Practice, 31 (3), 407-426.
- Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H.K., Weaver, K.M. (2002). "The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness". Entrepreneurship Theory and Practice, 26 (4), 145–161.
- Martin, R. J., Osberg, S. (2007). "Social entrepreneurship: The case for a definition". Stanford Social Innovation Review, 5 (2) 28–39.
- Martin, M. (2011). "Four Revolutions in Global Philanthropy". Impact Economy Working Paper, 1, 1-42.

Bibliografía

- Masseti, B.L. (2008). "The Social Entrepreneurship Matrix as a "Tipping Point" for Economic Change". Emergence: Complexity and Organization, 10 (3), 1.
- Matsuno, K.; Mentzer, J.T. y Ozsomer, A. (2002): "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance". Journal of Marketing, 66 (3), 18-32.
- Mayberry, C. L. (2011). "Social entrepreneurs: the role of entrepreneurial orientation and leadership style in non-profit organizations" The University Of British Columbia, 147.
- McDonald, R. E. (2007). "An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission". Nonprofit and voluntary sector quarterly, 36 (2), 256-281.
- McDonald, M. (2007). "The joint enterprise of social justice teacher education". The Teachers College Record, 109 (8), 2047-2081.
- McMullen, J. S., Shepherd, D. A. (2006). "Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur". Academy of Management Review, 31 (1), 132-152.
- Menon, A. y Varadarajan, P.R. (1992). "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms", Journal of Marketing, 56 (4), 53-71.
- Merz, G.R., Sauber, M.H. (1995). "Profiles of managerial activities in small firms". Strategic Management Journal, 16 (7), 551-564.
- Michel, J. G., Hambrick, D. C. (1992). "Diversification posture and top management team characteristics". Academy of Management Journal, 35 (1), 9-37.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". Management Science, 29 (7), 770-791.
- Miller, D., Friesen P.H. (1983). "Strategy -making and environment: the third link". Strategic Management Journal, 4 (3), 221-235.
- Miller, D. (1991). "Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment". Management Science, 37 (1), 34-52.
- Miller, C., Burke, L., Glick, W. (1998). "Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes". Strategic Management Journal, 19 (1), 38-58.

Bibliografia

- Miller, T., Triana, M.C. (2009). "Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship". Journal of Management Studies, 46 (5), 755-786.
- Miller, D., Breton-Miller, L. (2011). "Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies". Entrepreneurship Theory and Practice, 35 (5), 1051-1076.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, H. J. (1978). "Organizational strategy, structure, and process". Academy of Management Review, 3(3), 546-562.
- Miles, M.P., Arnold, D.R. (1991). "The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation", Entrepreneurship Theory and Practice, 15 (4), 49-65.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). "Qualitative data analysis—An expanded source book". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moore, M. (2000). "Managing for Value: Organizational Strategy in For- Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29 (1), 183-208.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., Allen, J. (2007). "Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights". Journal of Leadership and Organizational Studies, 13 (4), 12-39.
- 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.
- Mort, G., Weerawardena, J., Carnegie, K., (2002). "Social entrepreneurship: towards conceptualization and measurement". American Marketing Association Conference Proceedings, (13), 5-5.
- Moxham, C. (2009). "Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations". International Journal of Operations and Production Management, 29(7), 740-763.
- Mulgan, G., Simon, T., Rushanara A., Ben S. (2006). "Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated". Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Working paper, Oxford, Said Business School.

Bibliografia

- Murnighan, J. K. Conlon, D. E. (1991), "The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets". Administrative Science Quarterly, (36), 165-186.
- Murphy P., J., Coombes S.M. (2009). "A model of social entrepreneurial discovery". Journal of Business Ethics, 87 (3), 325-336.
- Murray, J.A. (1981): "Marketing Is Home for the Entrepreneurial Process". Industrial Marketing Management, 10 (2), 93-99.
- Murray, A. I. (1989). "Top management group heterogeneity and firm performance". Strategic Management Journal, 10 (1), 125-141.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjobern, K., Wiklund, J. (2007). "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms". Family Business Review, 20 (1), 33-47.
- Naman, J.L., Slevin, D.P. (1993). "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A model and Empirical Test". Strategic Management Journal, 14 (2), 137-153.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., Maas, V. S. (2008). "Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance". British Journal of Management, 19 (3), 222-234.
- National Council for Voluntary, NCOV (1997). "Blurred Vision: Public Value Trust in Charities". On Going Research Programme.
- Nicholls, A. (2005). "Measuring impact in social entrepreneurship: new accountabilities to stakeholders and investors?". Conference of Workshop. Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- Nicholls, A. (2006). "Social Entrepreneurship New models of sustainable Social Change". Oxford University Press.
- Nielsen, B., Nielsen, S. (2013). "Top management team nationality diversity and firm performance: a multilevel study". Strategic Management Journal, 34 (3), 373-382.
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G., Melin, L. (2008). "Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms". In H. Landstrom, D. Smallbone, H. Crijns, and E. Laveren (Eds.), Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research, 93.

Bibliografía

- Nyssens, M. (2006). "Social Enterprise: At the Crossroads of Markets, Public Policies and Civil Society". London: Routledge, Taylor Francis Group.
- OCDE, (2012). "Serie Mejores Políticas: México. Mejores políticas para un desarrollo incluyente". Septiembre de 2012, 10.
- OCDE, (2014). "Society at a Glance 2014 – OECD social indicators". OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2014-en
- Olsen, H. (2004). "The Resurgence of Social Entrepreneurship". Fraser Forum, 21-22.
- O' Reilly, C., Caldwell, D., Barnett, W. (1989). "Work group demography, social integration, and turnover". Administrative Science Quarterly, 34, 21-37.
- Ostergaard, C., Timmermans, B., Kristinsson, K. (2011). "Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation". Research Policy, 40 (3), 500-509.
- Ostroff, F., Smith, D. (1992): "The Horizontal Organization". Mckinsey Quarterly, n l. Versión española: "La organización horizontal". Harvard Deusto Business Review, (4), 4-19.
- Papadakis, V. M., Barwise, P. (2002). "How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?" British Journal of Management, 13 (1), 83-95.
- Parker, A.R. (2003). "Prospects for NGO collaboration with multinational enterprises", Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society, 81-105.
- Pavlou, P. A., El Sawy, O. A. (2006). "From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development". Information Systems Research, 17 (3), 198-227.
- Pearce II, J. A., Fritz, D. A., Davis, P. S. (2010). "Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory". Entrepreneurship Theory and Practice, 34 (1), 219-248.
- Pelled, H.L., Eisenhardt, K.M., Xin, K.R. (1999). "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance". Administrative Science Quarterly, 44 (1), 1–28.
- Penrose, E. T. (1959). "The theory of Growth of the firm". Oxford University Press, USA.

Bibliografia

- Peredo, A. M., Mclean, M. (2006). "Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept". Journal of World Business 41 (1), 56–65.
- Perrini, F., Vurro, C. (2006). "Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice". In J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Phills, J. K., Deiglmeier, D. M. (2008). "Rediscovering Social Innovation". Stanford Social Innovation Review, 6 (4), 34-43.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Pitcher, P., Smith, A. D. (2001). "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies". Organization Science, 12 (1), 1-18.
- Prahalad, C. K. (2005). "The fortune at the bottom of the pyramid". New Jersey: Wharton School Publishing.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies". Journal of Applied Psychology, 88 (5), 879.
- Porter, M. E. (1985). "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance". New York: Free Press.
- Purdue, D. (2001). "Neighbourhood governance: Leadership, trust and social capital". Urban Studies, 38 (12), 2211-2224.
- Qian, C., Cao, Q., Takeuchi, T. (2013). "Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment". Strategic Management Journal, 34 (1), 110-120.
- Rauch, A., Frese, M., Koenig, C., Wang, Z.M. (2006). "A universal contingency approach to entrepreneurship: Exploring the relationship between innovation, entrepreneurial orientation and success in Chinese and German entrepreneurs". Paper accepted for presentation at the 2006 Babson Kaufman Foundation Research Conference, June 8–10.

Bibliografía

- 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.
- Reis, T., Clohesy, S. (1999). "Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis, and scenario for action". Working paper. W. K. Kellogg Foundation.
- Reis, T., Clohesy, S. (2001). "Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A philanthropic renaissance". New Directions for Philanthropic Fundraising, (32), 109-144.
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions". Academy of Management Journal, 47 (2), 255-266.
- Robertson, C., Chetty, S. K. (2000). "A contingency-based approach to understanding export performance". International Business Review, 9 (2), 211-235.
- Roberts, D., Woods, C. (2005). "Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship". University of Auckland Business Review, 7 (1), 45-51.
- Robinson, J. (2006). "Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities". In Social entrepreneurship (pp. 95-120). Palgrave Macmillan UK.
- Rumelt, R. P. (1984). "Towards a strategic theory of the firm". In R. Lamb (ed.) Competitive Strategic Management, 131-145.
- Sagawa, S., Segal, E. (2000). "Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships". California Management Review, 42(2), 105-122.
- Salamon, L. (2002). "The state of nonprofit America". Washington, DC: Brookings Inst Pr.
- Salinas, R. F., Rubio M. M. J (2001), "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social", CIRIEC España, 79-116.
- Salunke, S., Weerawardena, J., McColl-Kennedy, J. R. (2013). "Conceptualizing the interplay of knowledge accumulation and integration capabilities in service innovation-based competitive strategy: a project-oriented firm context". In Proceedings of the 16th

Bibliografia

- Biennial World Marketing Congress-Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing Academy of Marketing Science, 279.
- Santos, F. M. (2010). "A theory of social entrepreneurship". working paper, INSEAD, Fontainebleau.
- Sarasvathy, S.D. (2001). "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". Academy of Management Review, 26 (2), 243–263.
- Schollhammer, H. (1982). "Internal corporate entrepreneurship". Encyclopedia of entrepreneurship, 209, 223.
- Schroder, H. M., Driver, M. J., Steufert, S. (1967). "Human information processing". New York: Holt Rinehart y Winston.
- Seelos, C., Mair, J., (2005). "Entrepreneurs in service of the poor: models for business contributions to sustainable development". Business Horizons, 48 (3), 241–246.
- Seelos, C., Mair, J., Battliana, J., Dacin, M.T. (2010). "The embeddedness of social entrepreneurship: understanding variation across local communities", in Christopher Marquis, Michael Lounsbury, Royston Greenwood (ed.) Communities and Organizations. Research in the Sociology of Organizations, 33, 333 – 363.
- Selznick, P. (1957). "Leadership in administration: A sociological interpretation". Berkeley: University of California Press.
- Senge, P. M. (1990). "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization". New York: Currency Doubleday.
- Senyard, J., Baker, T., Davidsson, P. (2009). "Entrepreneurial Bricolage:Towards Systematic Empiricaltesting". Frontiers of Entrepreneurship Research, 29 (5), 1-15.
- Senyard, J. M. (2014). "Entrepreneurial bricolage and young firm performance : the moderating effect of team composition" in Davidsson, Per (ed.) Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange,1024-1039. Queensland University of Technology.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". Academy of Management Review, 25 (1), 217-226.

Bibliografía

- Sharma, P., Chrisman, J. (1999) "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship". Entrepreneurship Theory and Practice, 83.
- Short, J.C., Moss, T.W., Lumpkin, G.T. (2009). "Research in social entrepreneurship: Recent challenges and future opportunities". Strategic Entrepreneurship Journal, 3 (2), 161–194.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (2000), "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication". Journal of Business Research, 48 (1), 69-73.
- Slevin, D. P., Covin, J. G. (1990). "Juggling entrepreneurial style and organizational structure". MIT Sloan Management Review, 31 (2), 43.
- Smallbone, D., Evans, M., Ekanem, I., Butters, S. (2001). "Researching social enterprise: Final report to the small business service". Centre for Enterprise and Economic Development Research, Middlesex University Business School, Middlesex University, UK.
- Smith, D. H. (1983). "Synanthrometrics: On progress in the development of a general theory of voluntary action and citizen participation". International perspectives on voluntary action research, 80-94.
- Social Enterprise Knowledge Network - SEKN (2006), "Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica", 284-308.
- Spann, M., Adams, M., Wortman, M. (1988) "Entrepreneurship: definitions, dimensions, and dilemmas". Proceedings of the US Association for Small Business and Entrepreneurship, 147- 153.
- Steffens, P. R., Senyard, J. (2009). "Linking resource acquisition and development processes to resource-based advantage: bricolage and the resource-based view". Frontiers of Entrepreneurship Research, 29, 1-15.
- Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990). "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management". Strategic Management Journal, 2, 17-27.
- Stetz, P.E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J.D., Fottler, M.D. (2000). "Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary". Frontiers of entrepreneurship research, 459–469.

Bibliografia

- Stopford, J., Baden-Fuller, C. (1994) "Creating corporate entrepreneurship". Strategic Management Journal, 15 (7), 521-536.
- Sturman, M. C. (2003). "Searching for the inverted u-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships". Journal of Management, 29 (5), 609-640.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., Carnegie, K. (2003). "Social entrepreneurship: Towards conceptualization". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 81 (1), 76-88.
- Swierczek, F.W. & Ha, T.T. (2003). "Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: An analysis of Thai and Vietnamese SMEs". The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 4 (1), 46-58.
- The Schwab Foundation (2002). Outstanding Social Entrepreneurs 2002. Geneva, Switzerland: The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship: 56.
- The Social Enterprise Alliance (2004). www.se-alliance.org
- Thomas, A. S., Mueller, S. L. (2000). "A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture". Journal of International Business Studies, 287-301.
- Thompson, J., Alvy, G., Lees, A. (2000). "Social entrepreneurship-a new look at the people and the potential". Management decision, 38 (5), 328-338.
- Thompson, J., Doherty, B. (2006). "The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories". International journal of social economics, 33 (5-6), 361-375.
- Thurik, R., Hoogendoorn B, Pennings E. (2010). "What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research International" Review of Entrepreneurship, 2, 71-112.
- Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M. (2011). "Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass". Journal of Business Ethics, 102 (2), 299-317.
- Tushman, M., Nadler, D. (1986). "Organizing for innovation". California Management Review, 28 (3), 74-92.
- United Nations Children's Fund (UNICEF), (2002). US Agency for International Development (USAID). "Children on the Brink 2004: A joint report of new orphan estimates and a framework for action".

Bibliografía

- Van Doorn, S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W. (2013). “Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team”. Journal of Product Innovation Management, 30 (5), 821-836.
- Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979). “Toward a theory of organizational socialization”. In B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.)” Research in Organizational Behavior 209-264 Greenwich, CT: JAI Press.
- Veciana, J.M. (1996) “Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: venture management” o “corporate entrepreneurship”. Economía Industrial, (310), 79-90
- Veciana, J.M., (1999). “Entrepreneurship as a scientific research programme”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, (3), 1-38.
- Venkatraman, N. Ramanujam, V. (1986). “Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches”. Academy of Management Review, 11 (4), 801–814.
- Venkataraman N. (1989). “Strategic Orientation Of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement”. Management Science, 35, 942 – 962.
- Vernis, A. (2004). “Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector”. Grupo Editorial Norma.
- Vesper, K.H., Holmdahl, T. (1973). “How venture management fares in innovative companies”. Research Management, 16 (3), 3-32.
- Villanueva, J., Van de Ven, A. H., y Sapienza, H. J. (2012). “Resource mobilization in entrepreneurial firms”. Journal of Business Venturing, 27 (1), 19-30.
- Von Hippel, E. (1977) “Successful And Failing Internal Corporate Ventures - An Empirical Analysis”. Industrial Marketing Management, 6 (3),163-174.
- Voss, Z.G., Voss, G.B., Moorman, C. (2005). “An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support”. European Journal of Marketing, 39 (9-10), 32–1150.
- Waddock, S. A. (1988). “Building successful social partnerships”. MIT Sloan Management Review, 29 (4), 17.
- Wainwright, S. (2003). “Measuring Impact: A Guide to Resources“ NVCO, London.

Bibliografia

- Walter, A., Auer, M., Ritter, T. (2006). "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance". Journal of Business Venturing, 21 (4), 541-567.
- Weerawardena, J., Mort, G. S. (2006). "Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model". Journal of World Business, 41 (1), 21-35.
- Weitzman, M. (2002). "The new Nonprofit Almanac and Desk Reference: The Essential Facts and Figures for managers".
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". Strategic Management Journal, 5 (2), 171-180.
- West Midlands Social Economy Partnership - WMSEP (2004). www.wmsep.co.uk/Glossary.htm
- Wiersema, M. F., y K. A. Bantel. (1992). "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change." The Academy of Management Journal, 35 (1), 91-121.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2003). "Knowledge – Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Business". Strategic Management Journal, 24 (13), 1307-1314.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach". Journal of Business Venturing, 20 (1), 71-91.
- Wilsker, A., Young, D. (2010). "How Does Program Composition Affect the Revenues of Nonprofit Organizations?: Investigating a Benefits Theory of Nonprofit Finance". Public Finance Review, 38 (2), 193.
- Yoo, S.-J. (2001). "Entrepreneurial orientation, environment scanning intensity, and firm performance in technology-based SMEs". Frontiers of Entrepreneurship Research, 365-367.
- Young, D. (2001). "Social enterprise in the United States: Alternate identities and forms". Paper presented at the 1st International EMES Conference: The Social Enterprise: A Comparative Perspective. Trento, Italy.
- Young – Beum, J., Young – Gul, K. (2004). "Determinants of corporate adoption of e-Marketplace: an innovation". Journal of Purchasing & Supply Management, 10 (2), 89-101.

Bibliografia

- Yunus, M. (2008). "Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism". New York: Public Affairs Books.
- Yunus, M., Moingeon B., Lehman – Ortega, L. (2010). "Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience". Long Range Planning, 43 (2), 308-325.
- Zahra, S. (1996) "Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industrial technological opportunities". Academy of Management Journal, 39 (6), 1713-1735.
- Zahra, S., Garvis, D. (2000) "International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environment hostility". Journal of Business Venturing, 15 (5), 469-492.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. (1998). "Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures". Journal of Developmental Entrepreneurship, 3 (2), 123.
- Zahra, S. A., Dess, G.G., (2001). "Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialog and debate". Academy of Management Review, 26 (1), 8–10.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., Hayton, J. C. (2008). "Globalization of social entrepreneurship opportunities". Strategic Entrepreneurship Journal, 2 (2), 117-131.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. (2009). "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges". Journal of Business Venturing, 24 (5), 519-532.
- Zellweger, T.W., Sieger, P. (2010). "Entrepreneurial orientation in long-lived family firms". Small Business Economics, 38 (1), 67-84.

ANEXOS

Anexo 1

Guion de entrevista semiestructurada sobre la orientación emprendedora en organizaciones de emprendimiento social.

| |
|---|
| <p>1. ¿Cómo surgen las iniciativas para generar nuevos proyectos sociales y económicos (nos referimos aquí tanto a la introducción de nuevos productos/servicios/procesos y también la entrada en nuevos mercados) que pueden ayudar tanto a su organización a obtener beneficios económicos, como a la introducción de nuevos servicios, proyectos para los grupos desfavorecidos que su organización apoya?</p> |
| <p>2. Dentro de la organización: ¿quiénes participan en la generación de estos cambios o nuevas iniciativas, productos o servicio? ¿De quiénes vienen las iniciativas? ¿Hay alguna diferencia con respecto entre las iniciativas de naturaleza más social y las de naturaleza más económica? Es decir, ¿las iniciativas sociales y las económicas provienen de personas/grupos de personas diferentes?</p> |
| <p>3. ¿Quiénes evalúan las iniciativas y deciden si se llevan a cabo o no? ¿Hay alguna diferencia con respecto a esto entre las iniciativas de naturaleza más social y las de naturaleza más económica? Es decir, ¿participan y deciden personas diferentes?</p> |
| <p>4. ¿En los últimos tres años se ha realizado algún cambio (renovación) en sus procesos, productos o servicios tanto sociales como económicos? Por favor describa cuáles.</p> |
| <p>5. ¿Qué papel desempeña la tecnología en la puesta en marcha de nuevas iniciativas?</p> |
| <p>6. En la actividad de su organización, ¿considera que se asumen riesgos? ¿Qué tipos de riesgos?</p> |

7. ¿Cómo aborda la organización la toma de decisiones ante estas situaciones de riesgo e incertidumbre? ¿Cuál podría ser un ejemplo de una situación que haya sido de riesgo para la organización?

8. ¿En qué medida depende de otras organizaciones/personas para generar nuevas iniciativas o proyectos? ¿Qué grado de participación en la toma de decisiones tienes estas organizaciones o personas?

9. ¿En qué medida depende de otras organizaciones/personas para generar nuevas iniciativas o proyectos? ¿Qué grado de participación en la toma de decisiones tienes estas organizaciones o personas.

10. ¿Cómo se relaciona con sus competidores?

Anexo 2

Cuestionario sobre la orientación emprendedora en organizaciones de emprendimiento social

Este cuestionario tiene como objetivo identificar el nivel de orientación emprendedora que tienen las organizaciones de emprendimiento social.

Agradecemos su valiosa colaboración al responder todos y cada uno de los reactivos, no hay respuestas correctas ni incorrectas, conteste lo que usted piensa con sinceridad.

Le garantizamos que toda la información que se proporcione se mantendrá con carácter estrictamente CONFIDENCIAL. La utilización de esta información será únicamente para fines académicos.

Favor de llenar la información que a continuación se solicita, siguiendo las instrucciones.

***1. Puesto que ocupa en la empresa/organización.**

***2. Años de experiencia laboral en el sector social.**

***3. Años de experiencia en esta empresa / organización.**

***4. Sexo.**

- 1.- Masculino.
- 2.- Femenino.

***5. Edad.**

- 1.- Menos de 18 años.
- 2.- 18 - 29 años.
- 3.- 30 - 39 años.
- 4.- 40 - 49 años.
- 5.- 50 - 59 años.
- 6.- 60 años en adelante.

***6. Nivel de estudios.**

- 1.- Sin estudios terminados.
- 2.- Primaria.

- 3.- Secundaria.
- 4.- Bachillerato.
- 5.- Profesional.
- 6.- Maestría.
- 7.- Doctorado.

7. En caso de tener alguna profesión favor de indicarla.

8. En caso de tener posgrado indique la especialidad.

***9. Adicionalmente colabora en otra empresa / organización.**

- 1.- Sí.
- 2.- No.

***10. En caso de que sí, marque la opción correspondiente al giro que corresponde la empresa / organización.**

- 1.- ONG.
- 2.- Empresa social.
- 3.- Iniciativa Privada.
- 4.- Gobierno.

***11.Cuál es la figura jurídica de su empresa / organización.**

***12. Cuántos años tiene en operación su empresa / organización.**

***13. Quiénes son sus principales beneficiarios.**

***14. Describa brevemente la actividad de su empresa / organización.**

***15. Cuántos empleados tiene su empresa / organización.**

***16. Cuántos empleados tenía su empresa / organización hace tres años (en caso de que aplique).**

***17. Clasifique en orden de importancia las instancias de las que se obtienen los recursos para operar su empresa / organización.**

- 1.- Gobierno.
- 2.- Iniciativa Privada.
- 3.- Propios.

***18. En referencia al equipo directivo de la empresa / organización, favor de proporcionar la siguiente información.**

| Directivo | Sexo | Grado de estudios | Años de experiencia en esta empresa /organización. | Años de experiencia en otras empresas / organizaciones | Años de experiencia en la iniciativa privada | Porcentaje de tiempo dedicado a esta empresa / organización | Porcentaje de tiempo dedicado en otras empresas/ organizaciones |
|-----------|------|-------------------|--|--|--|---|---|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | |

***19. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones seleccione el grado con el que esté mayormente de acuerdo. (1= totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo).**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 19.1 Frecuentemente nuestra organización utiliza la investigación y las nuevas tecnologías para crear nuevos productos o servicios. | <input type="radio"/> |
| 19.2 En los últimos tres años en nuestra organización hemos introducido nuevos servicios para atender a los beneficiarios actuales. | <input type="radio"/> |
| 19.3 En los últimos tres años en nuestra organización hemos creado nuevos servicios para un nuevo segmento de beneficiarios. | <input type="radio"/> |
| 19.4 En los últimos tres años en nuestra organización hemos actualizado nuestros servicios de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios. | <input type="radio"/> |

| | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 19.5 En los últimos tres años en nuestra organización hemos creado nuevas estrategias de generar recursos económicos y materiales mediante las actividades de la organización. | <input type="radio"/> |
| 19.6 Frecuentemente nuestro consejo directivo fomenta la generación y propuestas de nuevas ideas. | <input type="radio"/> |

***20. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones seleccione el grado con el que esté mayormente de acuerdo (1= totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo).**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 20.1 Nuestro modelo de negocios permite la integración de nuevos productos y servicios | <input type="radio"/> |
| 20.2 Nuestro modelo de negocios permite la incorporación de nuevos participantes vinculados a la organización | <input type="radio"/> |
| 20.3 Nuestro modelo de negocios contempla la posibilidad de hacer nuevos tipos de transacciones vinculados a nuestros productos y servicios | <input type="radio"/> |
| 20.4 Nuestra empresa / organización ha sido pionera con el modelo de negocios que tenemos | <input type="radio"/> |
| 20.5 Frecuentemente introducimos innovaciones en nuestro modelo de negocios | <input type="radio"/> |

***21. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones seleccione el grado con el que esté mayormente de acuerdo (1= totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo).**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21.1 Estamos inmersos en la problemática y las necesidades que buscamos solucionar. | <input type="radio"/> |
| 21.2 Frecuentemente nuestros directivos buscan generar proyectos innovadores. | <input type="radio"/> |
| 21.3 Nuestra organización frecuentemente involucra a los beneficiarios para la generación de soluciones a los problemas que atendemos. | <input type="radio"/> |
| 21.4 Somos los primeros en atender nuevos problemas sociales. | <input type="radio"/> |
| 21.5 Somos los primeros en atender a nuevos grupos sociales. | <input type="radio"/> |
| 21.6 Somos los primeros en introducir nuevas metodologías para generar recursos. | <input type="radio"/> |
| 21.7 Frecuentemente nuestros productos son replicados por otras organizaciones. | <input type="radio"/> |
| 21.8 Frecuentemente nuestra organización capacita a los colaboradores para desarrollar habilidades que permitan la generación de nuevas ideas. | <input type="radio"/> |

| | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21.9 Frecuentemente nuestra organización fomenta el trabajo en equipo para la generación de nuevas ideas. | <input type="radio"/> |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

***22. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones favor de indicar ¿dónde se sitúa su organización en una escala de 1 a 7.**

| | | | | | | | |
|----------------------|--|-----------------------|-----------------------|---|-----------------------|-----------------------|--|
| | Prioriza la misión social sobre la económica | 2 | 3 | Persigue en igualdad de medida ambas misiones | 5 | 6 | Prioriza la misión económica sobre la social |
| Nuestra organización | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

***23. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones seleccione el grado con el que esté mayormente de acuerdo (1= totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo).**

| | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23.1 En los últimos tres años en nuestra empresa/organización se han realizado inversiones significativas de recursos para cumplir con los fines sociales. | <input type="radio"/> |
| 23.2 En los últimos tres años se implementaron nuevos proyectos en áreas que no conocíamos previamente. | <input type="radio"/> |
| 23.3 En los últimos tres años hemos fracasado en la implementación de algunos programas o actividades. | <input type="radio"/> |

***24. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones seleccione el grado con el que esté mayormente de acuerdo (1= totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo).**

| | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24.1 Tenemos recursos financieros suficientes para emprender nuevos proyectos. | <input type="radio"/> |
| 24.2 Contamos con recursos humanos suficientes para emprender nuevos proyectos. | <input type="radio"/> |
| 24.3 Tenemos capacidad en soporte tecnológico para emprender nuevos proyectos. | <input type="radio"/> |

***25. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones seleccione el grado con el que esté mayormente de acuerdo (1= totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo).**

| | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25.1 Fortalecemos las acciones que refuerzan nuestra autonomía con respecto a patrocinadores y otras organizaciones con las que colaboran. | <input type="radio"/> |

| | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 25.2 Nuestra organización alienta a los empleados a proponer nuevas ideas que impulsen a la organización. | <input type="radio"/> |
| 25.3 Frecuentemente nuestra organización fomenta que los empleados sean independientes y solucionadores de problemas. | <input type="radio"/> |

***26. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones seleccione la casilla que describe mejor el comportamiento de su organización:**

| | Nunca | Casi nunca | Pocas veces | Algunas veces | Mayoría de las veces | Casi siempre | Siempre |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 26.1 Tenemos la capacidad para encontrar soluciones viables a los nuevos desafíos, mediante el uso de los recursos existentes. | <input type="radio"/> |
| 26.2 Incursionamos en problemas que otras organizaciones atienden, utilizando nuestros recursos disponibles. | <input type="radio"/> |
| 26.3 Utilizamos los recursos existentes para responder a un nuevo problema o una oportunidad. | <input type="radio"/> |
| 26.4 Nos ocupamos de los nuevos retos mediante la aplicación de los recursos materiales y económicos disponibles. | <input type="radio"/> |
| 26.5 Cuando se trata de problemas, asumimos que vamos a encontrar una solución viable. | <input type="radio"/> |
| 26.6 Mediante la combinación de nuestros recursos disponibles, asumimos una variedad de nuevos desafíos. | <input type="radio"/> |
| 26.7 Cuando nos enfrentamos a nuevos retos encontramos soluciones viables con la utilización de los recursos disponibles. | <input type="radio"/> |
| 26.8 Combinamos los recursos disponibles para llevar a cabo nuevos retos que al inicio no se visualizaban. | <input type="radio"/> |

***27. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones seleccione el grado con el que esté mayormente de acuerdo (1= totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo).**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 27.1 Frecuentemente intercambiamos información con otras organizaciones con el fin de generar e implementar nuevos proyectos. | <input type="radio"/> |
| 27.2 Compartimos con otras organizaciones las mejores prácticas para obtener recursos. | <input type="radio"/> |
| 27.3 Hemos tenido confrontaciones con otras organizaciones que atienden la misma problemática social. | <input type="radio"/> |
| 27.4 Frecuentemente respondemos con acciones que contrarrestan las nuevas actividades que desarrollan otras organizaciones del mismo sector. | <input type="radio"/> |
| 27.5 Frecuentemente monitoreamos las prácticas para la obtención de recursos que realizan otras organizaciones. | <input type="radio"/> |
| 27.6 Monitoreamos las estrategias que desarrollan otras organizaciones para escuchar a los beneficiarios. | <input type="radio"/> |

***28. Instrucciones: de la siguiente tabla identifique: 1) las instituciones que colaboran o han colaborado con su empresa / organización 2) el tipo de recurso que la institución comparte o compartió con su empresa / organización (puede seleccionar varias opciones).**

| | Colabora ción | Recurso conocimiento | Recurso financiero | Recurso materiales | Recurso tecnología | Recurso contactos |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 28.1 Gobierno. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28.2 Instituciones educativas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28.3 Empresas mercantiles. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28.4 Empresas sociales. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28.5 Organizaciones no gubernamentales. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28.6 Organizaciones religiosas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28.7 Otras organizaciones. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

***29. Instrucciones: en cada uno de los casos anteriores, indique el tipo de conocimiento que le fue compartido a su organización (ver tabla anterior).**

| | Tecnológico | De mercado | De gestión | Sobre la población objetivo | Metodología de intervención |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 29.1 Gobierno. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29.2 Instituciones educativas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 29.3 Empresas mercantiles. | <input type="radio"/> |
| 29.4 Empresas sociales. | <input type="radio"/> |
| 29.5 Organizaciones no gubernamentales. | <input type="radio"/> |
| 29.6 Organizaciones religiosas. | <input type="radio"/> |
| 29.7 Otras organizaciones. | <input type="radio"/> |

***30. Instrucciones: de las siguientes afirmaciones seleccione el grado con el que esté mayormente de acuerdo (1= totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo).**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 30.1 En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido crecimiento en el número de beneficiarios. | <input type="radio"/> |
| 30.2 En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido incremento en la satisfacción de nuestros beneficiarios. | <input type="radio"/> |
| 30.3 En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido incremento en la calidad de vida de nuestros beneficiarios. | <input type="radio"/> |
| 30.4 En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido incremento en la satisfacción de nuestros empleados. | <input type="radio"/> |
| 30.5 En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido crecimiento en los ingresos obtenidos por la venta de productos y/o servicios. | <input type="radio"/> |
| 30.6 En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido crecimiento en el margen de utilidad. | <input type="radio"/> |
| 30.7 En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido incremento en la participación de mercado a través de nuestros productos y/o servicios. | <input type="radio"/> |
| 30.8 En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido incremento en la lealtad de nuestros beneficiario. | <input type="radio"/> |

Anexo 3

Validación de la escala de OE

Paso 1:

Modelo de medida conectando sólo las dimensiones de la OE con el desempeño social, tras haber eliminado los ítems cuyas cargas eran inferiores a 0.707.

| | Varianza Extraída | Fiabilidad compuesta | Alfa de Cronbach | Cargas de las dimensiones |
|---|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Autonomía (Ítems: 25.1, 25.2, 25.3) | 0.803 | 0.924 | 0.877 | 0.822-0.934 |
| Innovación (Ítems: 19.3, 19.4) | 0.751 | 0.857 | 0.689 | 0.791-0.936 |
| Proactividad (Ítems: 21.1, 21.8, 21.9) | 0.684 | 0.866 | 0.772 | 0.767-0.894 |
| Desempeño social (Ítems: 30.1,30.2,30.3) | 0.774 | 0.911 | 0.855 | 0.803-0.932 |

Paso 2

Modelo estimado utilizando los LVS (latent variables scores) calculadas en el paso 1 para medir la OE.

Evaluación del constructo multidimensional OE

| | Varianza Extraída | Fiabilidad compuesta | Alfa de Cronbach | Cargas de las dimensiones/factores |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|---|
| OE | 0.836 | 0.938 | 0.901 | 0.871-0.956 |
| Desempeño social | 0.774 | 0.911 | 0.855 | 0.801-0.933 |

Validez discriminante: Cross-loadings

| | DS | OE |
|---------------------|-----------|-----------|
| 30.1 | 0.801 | 0.403 |
| 30.2 | 0.933 | 0.522 |
| 30.3 | 0.900 | 0.594 |
| Autonomía | 0.571 | 0.914 |
| Innovacion | 0.484 | 0.871 |
| Proactividad | 0.546 | 0.956 |

Validez discriminante: Criterio de Fornell-Larcker

| | DS | OE |
|-----------|-----------|-----------|
| DS | 0.880 | |
| OE | 0.586 | 0.914 |

Evaluación del modelo estructural

| Criterio | Valores OE | Valores DS |
|---|-------------------|-------------------|
| Tamaño del coeficiente y nivel de significación | OE -> DS 0.586*** | |
| R ² | | 0.343 |
| Q ² >=0 (test de Stone-Geisser de relevancia predictive) | 0.000 | 0.262 |
| GOF (Goodness of fit) valor en el intervalo (0,1) | 0.446 | |

Anexo 4

Análisis factorial de las escalas de medida

| VARIABLE | ÍTEM | Cargas | Alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta | Varianza extraída |
|---|---|-----------------|---|-------------------|
| Orientación Emprendedora Covin y Slevin (1989); Morris et al. (2007); Morris et al. (2011); Pearce et al. (2010); Voss et al. (2005); Lumpkin et al. (2013). | En los últimos tres años en nuestra organización hemos creado nuevos servicios para un nuevo segmento de beneficiarios. | 0.871- 0.956 | 0.901 0.938 | 0.836 |
| | En los últimos tres años en nuestra organización hemos actualizado nuestros servicios de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios. | | | |
| | Estamos inmersos en la problemática y las necesidades que buscamos solucionar. | | | |
| | Frecuentemente nuestra organización capacita a los colaboradores para desarrollar habilidades que permitan la generación de nuevas ideas. | | | |
| | Frecuentemente nuestra organización fomenta el trabajo en equipo para la generación de nuevas ideas. | | | |
| | Fortalecemos las acciones que refuerzan nuestra autonomía con respecto a patrocinadores y otras organizaciones con las que colaboramos. | | | |

| | | | | |
|---|---|------------------|----------------|-------|
| | Nuestra organización alienta a los empleados a proponer nuevas ideas que impulsen a la organización. | | | |
| | Frecuentemente nuestra organización fomenta que los empleados sean independientes y solucionadores de problemas. | | | |
| Bricolaje Seynard, Baker y Davidson (2009). | Cuando se trata de problemas, asumimos que vamos a encontrar una solución viable. | 0.77 – 0.875 | 0.906 0.927 | 0.68 |
| | Cuando nos enfrentamos a nuevos retos, encontramos soluciones viables con la utilización de los recursos disponibles. | | | |
| | Mediante la combinación de nuestros recursos disponibles, asumimos una variedad de nuevos desafíos. | | | |
| | Tenemos la capacidad para encontrar soluciones viables a los nuevos desafíos, mediante el uso de los recursos existentes. | | | |
| Recursos propios | Tenemos recursos financieros suficientes para emprender nuevos proyectos. | 0.773 – 0.891 | 0.767 0.863 | 0.678 |
| | Contamos con recursos humanos suficientes para emprender nuevos proyectos. | | | |
| Young – Beum et al. (2004). | Tenemos capacidad en soporte tecnológico para emprender nuevos proyectos. | | | |
| | En los últimos tres años en nuestra empresa / | 0.801- | 0.855 | 0.774 |

| | | | | |
|--|---|-------------------------|------------------------|--------------|
| <p>Desempeño Social</p> <p>Morris, Webb y Franklin (2011); Coombes, Morris, Allen, Webb (2011). Lumpkin et al. (2013).</p> | <p>organización hemos tenido crecimiento en el número de beneficiarios.</p> <hr/> <p>En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido incremento en la satisfacción de nuestros beneficiarios.</p> <hr/> <p>En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido incremento en la calidad de vida de nuestros beneficiarios.</p> | <p>0.933</p> | <p>0.911</p> | |
| <p>Desempeño Económico</p> <p>Morris, Webb y Franklin (2011); Coombes, Morris, Allen, Webb (2011). Lumpkin et al. (2013).</p> | <p>En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido crecimiento en los ingresos obtenidos por la venta de productos y/o servicios.</p> <hr/> <p>En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido crecimiento en el margen de utilidad.</p> <hr/> <p>En los últimos tres años en nuestra empresa / organización hemos tenido incremento en la participación de mercado a través de nuestros productos y/o servicios.</p> | <p>0.74 – 0.889</p> | <p>0.792 0.874</p> | <p>0.699</p> |

Anexo 5

Carta solicitud para respuesta de cuestionario de investigación.

09 de noviembre de 2013

Estimado emprendedor social, te envío un afectuoso saludo.

Mi nombre es Jairo Ruiz Nava candidato a recibir el grado de Doctor en Negocios y Gestión Empresarial por la Universidad de Cantabria en España, actualmente soy el director de emprendimiento social e impulso a la microempresa del Tecnológico de Monterrey.

El motivo de contactarte es porque me encuentro haciendo la investigación doctoral dirigida a organizaciones de emprendimiento social. En esta investigación solicito tu apoyo para responder un breve cuestionario, que me permita obtener mayor información, sobre los factores de éxito que deben tener como mínimo estas organizaciones, para poder ser competitivas y sustentables.

Contestar el cuestionario te llevará alrededor de 15 minutos y estará disponible hasta el 22 de noviembre, para acceder sólo tiene que ingresar a la siguiente liga:

<https://es.surveymonkey.com/s/empresassociales>

Dada tu gran experiencia, tu opinión y participación es muy importante. Cabe señalar que toda la información será manejada de manera anónima y confidencial, siendo analizada de forma general y utilizada para fines estrictamente académicos. Los resultados que se obtengan serán compartidos contigo.

Te proporciono mis correos electrónicos por si tienes dudas o comentarios:
jaruiz@itesm.mx jaioruizn@gmail.com

Muchas gracias por tu valioso apoyo.

Jairo Abraham Ruiz Nava.