



## **Emprendimiento Corporativo como impulsor de la Agilidad Organizacional**

Luz Maryory Gómez Posada  
Cindy Alexandra Nanclares Piedrahíta

Artículo de investigación para optar al título de Magíster en Administración

Asesor  
Nelson Lozada, Magíster (MSc) en Administración

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2021

<b>Cita</b>	(Gómez Posada & Nanclares Piedrahíta, 2021)
<b>Referencia</b>	Gómez Posada, L.M, & Nanclares Piedrahíta, C. (2021). <i>Emprendimiento corporativo como impulsor de la Agilidad Organizacional</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Maestría en Administración, Cohorte XVI.

Grupo de Investigación Gestión Organizacional (GESTOR).



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes.

**Decano:** Sergio Iván Restrepo Ochoa.

**Jefe departamento:** Bernardo Ballesteros Díaz.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

---

## Resumen

Los repentinos y drásticos efectos de la pandemia de Covid-19 en las cadenas de abastecimiento y los modelos de negocio demostraron la importancia de la agilidad como fuente de supervivencia y ventaja competitiva de la empresa. La agilidad es la capacidad de una organización para renovarse, adaptarse, cambiar rápidamente y poder competir en un entorno cambiante, ambiguo y turbulento. Es vasta la literatura que vincula la agilidad de forma positiva con el desempeño organizacional. Pero consideramos, que la agilidad organizacional está precedida por el desarrollo de otras capacidades organizacionales. Creemos que un impulsor de la agilidad organizacional es el emprendimiento organizacional. El propósito del presente estudio es profundizar en la comprensión de cómo el emprendimiento corporativo tiene influencia sobre la agilidad organizacional. El modelo de investigación propuesto fue probado utilizando los datos de una encuesta realizada a empleados directivos de 132 empresas colombianas. Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la relación. Los principales hallazgos indican que las empresas comprometidas con el despliegue de iniciativas y procesos propios del emprendimiento corporativo tienen una mayor capacidad para responder de forma ágil y adecuada a los cambios del mercado. La originalidad de estudio radica en que la hipótesis se confirma con datos obtenidos de empresas que están atravesando la coyuntura de la pandemia de Covid-19.

*Palabras clave:* Emprendimiento corporativo, agilidad organizacional, innovación.

---

### **Abstract**

The sudden and dramatic effects of the Covid-19 pandemic on supply chains and business models demonstrated the importance of agility as a source of business survival and competitive advantage. Agility is the ability of an organization to renew itself, adapt, change quickly and compete in a changing, ambiguous and turbulent environment. There is a vast literature linking agility positively with organizational performance. But we believe that organizational agility is preceded by the development of other organizational capabilities. We believe that one driver of organizational agility is organizational entrepreneurship. The purpose of the present study is to deepen the understanding of how corporate entrepreneurship influences organizational agility. The proposed research model was tested using data from a survey of managerial employees of 132 Colombian companies. A structural equation model was used to analyze the relationship. The main findings indicate that companies committed to the implementation of corporate entrepreneurship initiatives and processes have a greater capacity to respond in an agile and adequate manner to market changes. The origin of the study lies in the fact that the hypothesis is confirmed with data obtained from companies that are overcoming the Covid-19 pandemic

*Keywords: Corporate entrepreneurship, organizational agility, innovation.*

## Introducción

La pandemia ocasionada por la Covid19 ha generado diversos impactos a las empresas, según el artículo *Discovering the real impact of COVID-19 on entrepreneurship*, el Foro Económico Mundial en especial De Cuyper et al. (2020) afirman que más del 70% de las nuevas empresas han tenido que despedir los empleados de tiempo completo, al mismo tiempo se han presentado interrupciones en la cadena de suministros (Smith-Bingham & Hariharan, 2020), causando inflación en los mercados, ocasionando la producción de bienes y servicios a precios muy superiores a los presentados antes de la pandemia y el cierre de industrias no esenciales (Menon, 2020). Lo anterior, exigió a las empresas agilidad y rapidez para responder a una situación inédita y enfrentar nuevas realidades y formas de trabajo. Sin duda esta situación inesperada, ha causado un cambio en la dinámica empresarial y de mercado, toda vez que las empresas han tenido la oportunidad de identificar y entender estos cambios para transformarse a través del desarrollo de capacidades.

En este sentido, autores como Saha et al. (2020) consideran que la agilidad organizacional, cobra importancia para las empresas, debido a que facilita el desarrollo de capacidades para detectar y responder de forma rápida y fluida a la presión de un entorno dinámico, con constantes e inesperados cambios por medio de acciones reactivas y proactivas, soportando según lo proponen Weber & Tarba (2014) sus actividades en el movimiento estratégico de procesos, estructuras organizacionales, cultura y en la capacidad de emprender.

Ante la situación planteada, consideramos que entre los aspectos organizacionales que le podrían favorecer a las empresas para ser más ágiles, el emprendimiento corporativo juega un papel muy importante, así como algunos autores Mcgrath et al. (1994), Stopford & Baden-Fuller (1994), Tidd & Taurins (1999) y Vozikis et al. (1999) identificaron que las empresas que buscan mejorar su rentabilidad o aumentar sus competencias, inician actividades de emprendimiento corporativo como por ejemplo, desarrollar nuevas capacidades organizativas, transformación estratégica y extender sus operaciones a nuevos dominios, como también lo concluyeron Guth & Ginsberg (1990). Del mismo modo, autores como Goodale et al. (2011) han identificado que las empresas que poseen emprendimiento corporativo suelen ser dinámicas y flexibles, tomando provecho de las oportunidades del entorno e iniciativas emprendedoras al mismo tiempo que adoptan nuevas

opciones y transforman a la empresa actual, buscando adaptarse a las condiciones cambiantes para no desaparecer.

Asimismo en concepto de López-Lemus et al. (2021), algunas capacidades se convierten en un aliado muy importante para las empresas que buscan ser ágiles, toda vez que las organizaciones pueden desarrollar competencias como el emprendimiento corporativo para responder de una forma más ágil al entorno que exige transformarse tecnológica, operacional y económicamente, a través de programas para mejorar la innovación, espacios de ideación, buscar oportunidades en el contexto externo, apoyar la creación de nuevos productos/ servicios o procesos, entre otros.

Este estudio resalta la importancia de la agilidad organizacional como la capacidad que ayuda a las empresas a hacer frente a cambios rápidos, implacables e inciertos para prosperar en un entorno competitivo lleno de oportunidades impredecibles, como el que ha generado la pandemia a causa de la Covid-19. Finalmente, creemos que el emprendimiento corporativo puede potenciar la agilidad organizacional, permitiendo tomar decisiones de forma rápida, que permitan lograr mejores resultados y ser competitivo especialmente en tiempos de crisis a causa de la emergencia sanitaria provocada por la Covid-19.

Los cuestionamientos que subyacen la relación entre estas capacidades organizacionales permiten plantear las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué capacidades organizacionales son importantes para reaccionar a los cambios inesperados del entorno? y ¿Qué tan importante es el Emprendimiento Corporativo para el desarrollo de la Agilidad Organizacional? Para dar respuesta a estos asuntos, analizamos una muestra entre empleados directivos de 132 empresas colombianas. Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la relación.

## 1. Marco teórico

### Agilidad Organizacional

Cheng et al. (2020) basados en Goldman et al. (1995) y Volberda (1997), definen la agilidad organizacional como la capacidad de hacer frente a cambios rápidos, implacables e inciertos para prosperar en un entorno competitivo lleno de oportunidades impredecibles que se ha convertido en una capacidad cada vez más esencial, para que las organizaciones contemporáneas sobrevivan y compitan en la era del conocimiento y la transformación digital como lo han descrito autores como Felipe et al. (2016) y Lu & Ramamurthy (2011).

Por otro lado, Baškarada & Koronios (2018) definen a la agilidad organizacional como una adaptación evolutiva rápida, continua y sistemática, un tipo de innovación empresarial dirigida a desarrollar una ventaja competitiva. Como habilidad gerencial, Weber & Tarba (2014) la definen como la capacidad para detectar y responder de manera constante y rápida a un entorno cambiante, haciendo intencionalmente movimientos estratégicos y, en consecuencia, adaptando la configuración organizacional necesaria para una implementación exitosa; en esta última definición, los autores incluyen componentes clave como procesos, acciones, estructuras, cultura, atributos, habilidades, relaciones, que pueden ser medidas en forma de agilidad organizacional. Cegarra-Navarro et al. (2016) consideran que la agilidad organizacional facilita la búsqueda y recuperación de conocimiento relevante y permite a las empresas aplicar este conocimiento para desarrollar servicios y productos de alta calidad o reaccionar ante la aparición de nuevos competidores. Las raíces de la agilidad organizacional se remontan a sistemas eficaces y flexibles, como los del sistema de producción de Toyota, documentados por Adler et al. (1999).

Dove (2002) y Lu & Ramamurthy (2011) describen dos tipos de agilidad organizacional: la agilidad de capitalización de mercado y la agilidad de ajuste operativo. La agilidad de capitalización de mercado es la capacidad de responder rápidamente a las necesidades del mercado objetivo a través del monitoreo continuo y la explotación del entorno empresarial y de percibir los entornos volátiles como una oportunidad fértil para nuevas direcciones estratégicas; Lu & Ramamurthy (2011) al igual que Swafford et al. (2008) plantean que una fuerte agilidad de capitalización de mercado puede ayudar a las empresas a explotar la información y el conocimiento existentes para posicionarlas mejor y así detectar oportunidades en los mercados objetivo y ser conscientes del cambio en los mercados internacionales. Por su parte, la agilidad del ajuste

operativo se refiere principalmente a la capacidad de aprendizaje de la empresa en la operación comercial internacional y su rápida adaptación provocada por la oportunidad que surge en los mercados internacionales. Chakravarty et al. (2013) enfatizan la capacidad de aprendizaje de una empresa para integrar su propio conocimiento con situaciones temporales para organizar nuevos conocimientos experienciales y así obtener una ventaja comparativa en contextos turbulentos.

En este contexto, puede verse que la agilidad organizacional se está convirtiendo en una capacidad cada vez más crítica para lograr ventajas competitivas sostenidas como lo expresan Baškarada & Koronios (2018), dado que la mayoría de las empresas todavía están enfocadas en la eficiencia en lugar de la agilidad. Esto ha llevado a que exista poco consenso sobre cómo se puede evaluar y mejorar debido a que como lo identificó Appelbaum et al., (2017a, 2017b) la mayoría de los estudios relacionados con la agilidad organizacional se han centrado en las características de las organizaciones ágiles más que en las capacidades organizacionales subyacentes. Baškarada & Koronios (2018) retoman conceptos de autores como Singh et al. (2013) que identificaron que las características relacionadas con la agilidad organizacional pueden categorizarse en dos dimensiones básicas: la magnitud del cambio (p. ej. Flexibilidad) y la tasa del cambio (p. ej. Velocidad); Appelbaum et al., (2017a, 2017b) consideran que varios factores, incluida la estrategia, la estructura, las capacidades, los empleados y el liderazgo, pueden afectar de diversas maneras la agilidad organizacional.

Para tratar de dar respuesta a estas capacidades organizacionales subyacentes a la agilidad organizacional, Baškarada & Koronios (2018) han propuesto el modelo de las cinco eses (5's), por sus elementos en inglés, que sustentan la agilidad organizacional:

- Detección (Sensing). Es la capacidad de detectar nuevas oportunidades y amenazas del entorno externo.
- Búsqueda (Searching). Es la capacidad de crear nuevas oportunidades dentro de la organización.
- Aprovechamiento (Seizing). Es la capacidad de tomar decisiones imparciales sobre la estrategia, el modelo de negocio y la transformación de la capacidad.
- Cambio (Shifting). Es la capacidad de implementar eficazmente nuevas estrategias, modelos de negocio y capacidades.
- Modelado (Shaping). Es la capacidad de ejecutar y escalar nuevas capacidades para afectar el entorno externo.



## **Emprendimiento corporativo**

Autores como Miller (1983) introdujeron el concepto Emprendimiento Corporativo (EC) en la literatura para referirse al desarrollo de actividades empresariales en compañías ya existentes y desde entonces, el interés por estudiar esta capacidad organizativa no ha hecho más que crecer. Jones & Butler (1992) definen el emprendimiento corporativo como el proceso mediante el cual las empresas perciben oportunidades y actúan para organizar creativamente transacciones entre factores de producción para crear plusvalía. Según Shane & Venkataraman (2000) las empresas que deseen generar de manera consistente retornos superiores al mercado, deben asignar constantemente recursos para crear y capturar rentas; este interés por mantener las rentas motiva a las empresas a participar en un ciclo interminable de creación de rentas a través de la construcción/descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades de emprendimiento corporativo.

Guth & Ginsberg (1990) definen el emprendimiento corporativo como la búsqueda de acciones e iniciativas emprendedoras que transforman a la organización actual, a través de procesos de renovación estratégica y/o extienden el alcance de las operaciones de la empresa a nuevos dominios, es decir, nuevos segmentos de mercado de productos o tecnologías aplicadas, llevando a la empresa hacia nuevas direcciones como lo expresaron Goodale et al. (2011). Sharma & Chrisman (1999) complementan este concepto señalando que el emprendimiento corporativo implica esfuerzos empresariales en los que las organizaciones comerciales establecidas invierten y/o crean nuevos negocios y que puede darse en tres formas: 1) cuando se crea una nueva empresa dentro del dominio organizativo de la empresa matriz, se denomina emprendimiento corporativo interno; 2) el emprendimiento corporativo externo, implica inversiones que facilitan la fundación y/o el crecimiento de negocios externos, es decir, aquellos fuera del dominio organizacional de la empresa matriz; 3) mientras que el emprendimiento corporativo conjunto es una forma de EC externo en el que la empresa matriz coinvierte con otra organización matriz establecida en la creación de una nueva empresa externa. Kuratko & Audretsch (2013) y Ramos-González et al. (2017) señalan que el emprendimiento de nuevos negocios es la creación o establecimiento de nuevos negocios mediante la transformación de los productos de las empresas, es decir, bienes y servicios o creando un nuevo mercado.

Shafique & Kalyar (2018) y Schmelter et al. (2010), complementaron lo anterior planteando que las nuevas actividades empresariales desarrolladas dentro del emprendimiento corporativo

implican innovación, nuevos emprendimientos comerciales, autorrenovación, proactividad y toma de riesgos. Para Shafique & Kalyar (2018), la innovación es el proceso de aportar novedades o mejorar los productos existentes, desarrollar productos novedosos y desarrollar nuevos procesos de producción; se centra en actividades o ideas que pueden indicar cambios en los patrones existentes.

Morris et al. (2008) encontraron que las empresas que han desarrollado el emprendimiento corporativo son entidades dinámicas y flexibles que se preparan para aprovechar nuevas oportunidades comerciales cuando surgen; en estas empresas existe la voluntad de apartarse de las rutinas, estrategias, modelos comerciales y entornos operativos anteriores, y adoptar nuevas combinaciones de recursos que son prometedoras como posibles facilitadores de la innovación. En general, el espíritu empresarial florece en las empresas establecidas cuando los individuos son libres de emprender acciones e iniciativas que son novedosas para la empresa. Sin embargo, Burgelman, (1983) identificó que para tener éxito, la actividad empresarial debe integrarse en las estrategias de la organización. Además de esta integración en las estrategias de la organización y las actividades que ella realiza, Morris et al. (2006) encontraron que, la capacidad de los factores que impulsan la actividad empresarial para producir altos niveles de desempeño en innovación probablemente depende de la capacidad de la empresa para utilizar con criterio los mecanismos de control de operaciones que seleccionan, guían y posiblemente determinan las acciones e iniciativas empresariales. Al respecto, Covin & Miles, (2007) consideran que el emprendimiento corporativo es el camino más productivo hacia un desempeño corporativo superior cuando se practica de manera estratégica.

Por su parte Jiménez-Barrionuevo et al. (2019), sostienen que el emprendimiento corporativo está compuesto por un subconjunto de capacidades o dimensiones interconectadas (proactividad, innovación, autorrenovación y nuevos emprendimientos comerciales) que permiten a la empresa mejorar su desempeño. La globalización del mercado y los altos índices de cambio tecnológico en las industrias exigen que las empresas innoven constantemente y mejoren su flexibilidad, la capacidad de respuesta y la competitividad. Otros investigadores como Antoncic & Hisrich (2001) y Kuratko et al. (2017) sugieren que desarrollar el emprendimiento corporativo es una gran estrategia mediante la cual las empresas pueden adquirir tales características, es decir, una buena forma de revitalizar las organizaciones existentes haciéndolas más innovadoras.

Miller (1983) planteó que la autorrenovación hace referencia a la transformación de las empresas al redefinir los principales objetivos en los que se formaron; lo anterior también abarca las consecuencias de las transformaciones estratégicas y radicales, incluida la redefinición de la idea de negocio, la reestructuración y el lanzamiento de transformaciones en todo el sistema para la innovación. La autorrenovación es un esfuerzo empresarial que trae cambios sustanciales en el negocio de las empresas, la estrategia corporativa y también en la jerarquía. Para Shafique & Kalyar (2018), estos cambios transforman las conexiones existentes en la empresa con su entorno externo. Miller (1983), define la proactividad como la adopción de un enfoque proactivo en relación con los competidores. Una empresa proactiva es aquella que toma iniciativas para aprovechar las oportunidades y trata de ser el principal competidor en lugar de un seguidor. Las empresas emprendedoras marcan tendencias, no las siguen. Shafique & Kalyar (2018) concluyen que el núcleo de la proactividad es la exploración constante de oportunidades con posibles resultados para cambiar las tendencias y la implementación continua de ideas creativas en las empresas. La toma de riesgos se refiere a la disposición de una empresa para seguir oportunidades en las que las posibilidades son iguales para soportar pérdidas o fluctuaciones sustanciales en el desempeño. Morris & Kuratko (2002) sostuvieron que el emprendimiento no está involucrado en la toma de decisiones de forma irresponsable e irreflexiva. La participación de un emprendedor en diferentes pruebas, mercados emergentes y experimentos lo hará más capaz en la toma de decisiones. Además, esta experiencia viene después de algunos fracasos, que luego conducen al éxito durante un largo período de tiempo. Desde la óptica de Shafique & Kalyar (2018), las empresas que no innovan probablemente corren mayores riesgos de no reconocer los cambios tecnológicos y de mercado que son explotados por sus rivales.

### **Emprendimiento corporativo y agilidad organizacional**

Selig & Baltes (2019) consideran que el emprendimiento corporativo es una prometedora herramienta de gestión que ofrece un amplio abanico de opciones para perseguir la creación de nuevos negocios y apoyar la transformación de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno; por su parte Kuratko & Hoskinson (2018) reconocieron el emprendimiento corporativo como una vía válida para fortalecer las capacidades de innovación y aumentar la agilidad mediante el fomento de actividades emprendedoras dentro de empresas ya establecidas.

Diversos autores como Mcgrath et al. (1994), Stopford & Baden-Fuller (1994), Tidd & Taurins (1999) y Vozikis et al. (1999) han identificado una variedad de motivos por los que las empresas establecidas inician actividades de emprendimiento corporativo, por ejemplo, crear nuevos conocimientos, desarrollar nuevas capacidades organizativas, mejorar su rentabilidad o aumentar su capacidad de innovación y es esta diversidad de motivaciones la que en concepto de Kuratko et al. (2015) ha llevado a muchas empresas a enfrentar el desafío gerencial de cómo organizar e implementar el emprendimiento corporativo de manera efectiva.

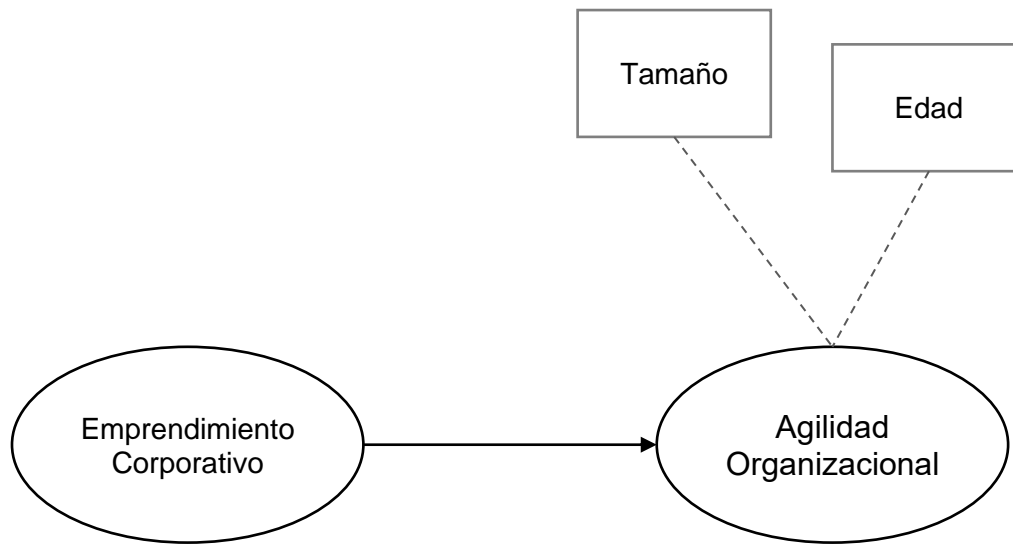
Martelo-Landroguez & Cegarra-Navarro (2014) identificaron que la mejora de la agilidad de una organización se desarrolla a través de la combinación de estructuras de conocimiento como ellos lo denominaron, debido a que la agilidad organizacional se refiere como lo indicó Van Oosterhout et al. (2006), a la coordinación cercana y continua entre el negocio, las partes interesadas y otros factores ambientales que permiten a la organización responder de manera efectiva a situaciones en constante cambio; este mismo autor consideró que la agilidad organizacional es la capacidad de una organización para desarrollar y explotar sus estructuras de conocimiento para competir con éxito en entornos inciertos e impredecibles. Por esto, las empresas requieren encontrar formas no solo de gestionar adecuadamente el conocimiento sino también de asegurar el desarrollo y subsiguiente sostenimiento de la agilidad organizacional como lo identificaron autores como Newey & Zahra (2009) y Shahrabi (2012).

En el marco de lo antes expuesto se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis: El Emprendimiento Corporativo tiene una relación positiva y directa con la Agilidad Organizacional.

***Figura 1.***

*Modelo de investigación*



## 2. Metodología

### Muestra y recolección de datos

La hipótesis se contrastó en una muestra de empresas manufactureras y de servicios, localizadas en Colombia un país tecnológicamente seguidor y emergente (Castellacci, 2011; Hoskisson et al., 2000). La recolección de los datos se realizó mediante el envío de un cuestionario por correo electrónico a los empleados de nivel directivo de las empresas. El trabajo de campo se realizó entre noviembre de 2020 y marzo de 2021. Se obtuvieron 132 respuestas válidas que según Cohen (1992) se consideran satisfactorias debido a que permiten una potencia estadística del 80%.

**Tabla 1.**

*Descripción de la muestra: actividad económica.*

	<b>Actividad económica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Alojamiento y servicios de comida	2	1,52%
	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	3	2,27%
	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	4	3,03%
	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4	3,03%
	Actividades financieras y de seguros	2	1,52%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	4	3,03%
Servicios	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	15	11,36%
	Construcción	5	3,79%
	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades	1	0,76%
	Educación	1	0,76%
	Información y comunicaciones	2	1,52%
	Otras actividades de servicios	8	6,06%
	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1	0,76%
	Transporte y almacenamiento	4	3,03%
	Actividades de impresión y de producción de copias	7	5,30%
	Confección de prendas de vestir	22	16,67%
Manufactura	Elaboración de productos alimenticios	4	3,03%
	Fabricación de artículos de cuero	3	2,27%
	Fabricación de muebles, colchones y somieres	4	3,03%
	Fabricación de productos de caucho y de plástico	5	3,79%
	Fabricación de productos elaborados de metal	6	4,55%
	Fabricación de productos farmacéuticos	5	3,79%
	Fabricación de productos textiles	5	3,79%

Fabricación de sustancias y productos químicos	9	6,82%
Otras industrias manufactureras n.c.p.	5	3,79%
Transformación de la madera	1	0,76%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 2**

*Descripción de la muestra: área funcional a la que pertenece el encuestado*

<b>Área funcional el encuestado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Presidencia o gerencia general	53	40,15%
Finanzas	32	24,24%
Mercadeo	7	5,30%
Producción/Operaciones	8	6,06%
Recursos humanos	6	4,55%
Sistemas y tecnología	2	1,52%
Otra	24	18,18%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 3**

*Descripción de la muestra: tamaño de la empresa.*

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pequeña	60	45%
Mediana	51	39%
Grande	21	16%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

### **Escalas de medida**

El Emprendimiento Corporativo se midió utilizando la escala que desarrolló Zahra (1991, 1993). Esta escala busca evaluar la participación de la empresa en actividades de emprendimiento. Para medir la agilidad organizacional se utilizó la escala desarrollada por Tallon & Pinsonneault (2011). Esta escala busca evaluar la agilidad de la empresa para responder a los clientes, realizar cambios operacionales y ajustar la cadena de abastecimiento. En ambos casos se utilizó una escala de Likert de 5 puntos que va desde totalmente en desacuerdo (1), hasta totalmente de acuerdo (5). Ver Anexo 1. Ítems de las escalas.

**Fiabilidad y validez**

Se utilizaron ecuaciones por el método de mínimos cuadrados parciales (PLS por sus siglas en inglés) con el propósito de examinar la fiabilidad y la validez del modelo de medición (Dijkstra & Henseler, 2015). Se mantienen algunos ítems con carga menor a 0,7 porque no afectan la fiabilidad y validez del modelo. Se aplicó, verificando que fuera superior a 0,7 el indicador de fiabilidad de constructo Dijkstra-Henseler (Rho\_a); adicionalmente se realizó la verificación del alfa de Cronbach (AC) y fiabilidad compuesta (FC), confirmando que son superiores a 0.7, y para el caso del índice de varianza extraída (IVE) se corroboró que fuera mayor a 0.5. Ver Anexo 2 Fiabilidad y validez convergente.

**Validez discriminante**

Para establecer la validez discriminante se confirmó que todos los valores Heterotrait-Monotrait (HTMT) fueran inferiores a 0,9 (Hair et al., 2019). También se utilizó el criterio de Fornell-Larcker con el que se verificó que el índice de varianza extraída es superior a las correlaciones de los constructos al cuadrado (Fornell & Larcker, 1981). Ver Anexo 3 Validez discriminante.



### 3. Resultados

Los resultados de las ecuaciones estructurales muestran que el Emprendimiento Corporativo tiene una positiva y significativa influencia en la Agilidad Organizacional ( $\beta = 0,586$ ;  $t\text{-values} = 10,220$ ) lo que permite aceptar la hipótesis de este estudio. Adicionalmente se observa que las variables de control no tienen influencia significativa

**Tabla 4**

*Resultados de las ecuaciones estructurales*

	Modelo 1			Modelo 2		
	$\beta$	T-value	P value	$\beta$	T-value	P value
<b>Efectos directos</b>						
Emprendimiento corporativo → Agilidad organizacional				0,586***	10,220	0,000
<b>Variables de control</b>						
Tamaño	0,207*	2,178	0,015	0,090	1,160	0,123
Antigüedad	-0,091	0,889	0,187	-0,078	1,060	0,145

#### 4. Discusión

El estudio actual encontró que el Emprendimiento Corporativo tiene una positiva y significativa influencia en la Agilidad Organizacional. Al respecto, varios informes previos como el realizado por Y. Liu et al. (2020) han demostrado que la agilidad organizacional es fundamental para que las empresas y organizaciones comerciales se enfrenten con éxito a desafíos como el generado por la pandemia de la Covid-19.

Este estudio confirma lo encontrado por investigaciones previas como la de Li et al. (2019) que han demostrado que los contextos organizacionales pueden desempeñar un papel importante para permitir que tanto las personas como las organizaciones desarrollen resiliencia y otras estrategias de afrontamiento efectivas como la agilidad organizacional.

Este hallazgo apoya lo encontrado por otros estudios previos en esta área que vinculan el Emprendimiento Corporativo con la Agilidad Organizacional. Como lo plantean Kano et al. (2020), las empresas necesitan cultivar las capacidades y habilidades necesarias para transformar rápidamente sus prácticas comerciales y de gestión para hacer frente a la crisis. Las empresas multinacionales y corporaciones deben reinventarse y hacer una transición rápida para enfocarse en la creación de valor tanto para sus subsidiarias como para la sociedad en general y apoyar su ágil adaptación a los cambios de la cadena de valor global provocados por la pandemia y que se vieron reflejados principalmente en la interrupción del transporte, la logística y la movilidad de las personas, materias primas y productos terminados.

Es alentador darnos cuenta que el resultado de esta investigación se refuerza con los encontrados por Xing et al. (2020) quienes encontraron que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) pueden aprovechar su flexibilidad y agilidad para responder a las necesidades del mercado y las demandas de la sociedad, como la producción de equipos de protección personal (EPP), ajustando rápidamente su proceso productivo. Los diferentes sectores industriales, ya sean de manufactura o de servicios, deben responder rápidamente basándose en la fortaleza de sus propias características particulares; también necesitan colaborar con los gobiernos para maximizar los efectos de los diversos paquetes de estímulo y planes de rescate y reactivación económica para enfrentar la crisis. Lo anterior está en concordancia con lo encontrado en la literatura actual, donde el tema del emprendimiento corporativo es reconocido según lo planteado por Kuratko & Hoskinson (2018) como una vía válida para fortalecer capacidades como la innovación y aumentar

la agilidad organizacional mediante el fomento de actividades emprendedoras dentro de las empresas establecidas. Paralelo a esto y según lo documentado por estos mismos autores, durante las últimas décadas el tema del Emprendimiento Corporativo ha ganado un interés creciente en la investigación y la práctica. En el presente estudio se buscaba establecer la relación directa o no de este concepto con la Agilidad Organizacional.

En línea con lo planteado por autores como Kuratko et al. (2015) y Weiblen & Chesbrough (2015) nuestros resultados también sugieren que las empresas deben preguntarse cómo fomentar las actividades empresariales y la agilidad dentro de su organización para explorar nuevas oportunidades y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Estos temas se discuten y surgen a menudo desde el campo del emprendimiento corporativo.

El hallazgo de que el Emprendimiento Corporativo tiene una positiva y significativa influencia en la Agilidad Organizacional, apoya aún más ideas como las de Li et al. (2019) quienes plantean que la crisis actual puede brindar a las empresas manufactureras oportunidades para hacer la transición a la prestación de servicios en respuesta a los cambios en los comportamientos de los consumidores, al tiempo que capitalizan la dinámica de los mercados de exportación mundiales. En este punto vale la pena señalar que las capacidades organizacionales asociadas con la Agilidad Organizacional no están simplemente relacionadas con la mera disponibilidad y asignación de recursos; requieren como lo advirtieron Yipeng Liu & Huang (2018) que existan mecanismos de coordinación para activar y materializar tanto los recursos como las bases de conocimiento.

En este momento de incertidumbre vinculada a la actual crisis de salud mundial, el emprendimiento corporativo puede aportar soluciones creativas al poner en común el conocimiento y la sabiduría de empresarios, emprendedores e innovadores traspasando fronteras. En particular y como también lo proponen Y. Liu et al. (2020) para hallar oportunidades en la crisis, los empresarios pueden encontrar y crear nuevas oportunidades en múltiples sectores (comercial, social y gubernamental) para abordar los graves problemas que enfrentan las sociedades en todo el mundo; en concepto de Kraus et al. (2020) este es un enfoque inclusivo que se basa en la atracción y el poder del emprendimiento corporativo para lograr el desarrollo regional sostenible y la transformación económica. En opinión de Y. Liu et al. (2020) a pesar de sus impactos negativos, la crisis generada por la pandemia actual presenta oportunidades únicas para que los empresarios y emprendedores creen una disrupción creativa en beneficio de las personas, las organizaciones y la sociedad.

De acuerdo con lo anterior, apoyan aún más la idea de Olugbola (2017) para quien la agilidad organizacional es la capacidad de cambiar de dirección de forma rápida y precisa y las capacidades empresariales para capturar la capacidad de la empresa, percibir, seleccionar, dar forma y sincronizar, aprovechando las oportunidades y transformar los procesos comerciales corporativos y así integrar una estructura empresarial competitiva, eficaz y eficiente. En concepto de autores como Choi et al. (2015) y Demerjian et al. (2011) la capacidad y estrategia de emprendimiento son importantes para la asignación de recursos; la capacidad de emprendimiento es la capacidad de un emprendedor para iniciar una nueva organización o revitalizar una organización que ya está madura, especialmente los nuevos negocios en general, en el contexto de responder a oportunidades identificadas. Muduli & Pandya (2018) plantearon que la mayoría de los estudios sobre la agilidad de la fuerza laboral enfatizan aspectos del comportamiento de la agilidad como la flexibilidad y la adaptabilidad; el presente estudio hace énfasis en la relación que tiene el Emprendimiento Corporativo sobre la agilidad organizacional, lo cual complementa lo encontrado previamente por otros autores.

## 5. Conclusiones

### Contribución académica

Los hallazgos de esta investigación exponen una contribución importante y significativa demostrando cómo las empresas desarrollan actividades de emprendimiento corporativo respondiendo de forma ágil a los cambios del mercado. Este estudio se realizó en un entorno turbulento especialmente en la crisis actual generada por la Covid-19 que generó desequilibrio e incertidumbre para las empresas donde afectó directamente la economía y como menciona Liu et al. (2020), impactando sobre la cadena de suministros a nivel global, y generando una transformación digital acelerada como también lo notaron Bello et al. (2020); todo lo anterior, aporta evidencia empírica que demuestra que el emprendimiento corporativo ayuda a que las empresas se adapten o respondan de manera adecuada y ágil para tener permanencia en el mercado y ventaja competitiva sostenible en el tiempo, coincidiendo con lo observado por Jiménez-Barrionuevo et al. (2019). En este mismo orden, los hallazgos de esta investigación abren una línea de estudio y análisis sobre la importancia de gestionar dichas capacidades desde un punto de vista estratégico, considerando los recursos y competencias propias de la empresa para potenciar el desempeño de la compañía, lo cual es consistente con lo propuesto por López-Lemus et al. (2021).

### Recomendaciones para los gerentes

Los mercados son cada vez más dinámicos, especialmente en tiempos de crisis y las empresas se ven envueltas en cambios inesperados demandando acciones rápidas, por lo que se recomienda a los gerentes realizar esfuerzos continuos para desarrollar y fortalecer el emprendimiento corporativo, formando directivos y supervisores en creatividad e innovación, fomentando la creatividad y las ideas para nuevos productos, servicios y procesos, al mismo tiempo que se consolidan los procesos de Gestión de la innovación, permitiendo hacer frente a los cambios inesperados como los generados por la pandemia de la Covid-19.

Así como en su momento lo propusieron Antoncic & Hisrich (2001), sugerimos a los gerentes implementar programas para mejorar la innovación teniendo en cuenta las ideas e iniciativas de los colaboradores respecto a la búsqueda de soluciones creativas para los desafíos que enfrenta la empresa.

En la misma línea de lo planteado por Felipe et al. (2020), se recomienda a los gerentes desarrollar la agilidad organizacional, con la finalidad de reaccionar rápidamente a las demandas del mercado y mantenerse competitivo tomando provecho de las oportunidades del mercado.

Es importante que los gerentes busquen adaptarse a las nuevas tecnologías, asimismo y acorde a lo propuesto por Appelbaum et al. (2017a), que apuesten a la transformación continua en todos los niveles de la organización de forma que se facilite la toma de decisiones.

Del mismo modo, se requiere mayores esfuerzos para mejorar la eficiencia operativa, a través de la revisión de los procesos internos, optimización de tiempos de operación, cambio de proveedores y ajuste de precios sin afectar la calidad de los productos y/o servicios.

### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Futuras investigaciones podrían explorar las variables consideradas en este estudio (Emprendimiento Corporativo y Agilidad Organizacional) en empresas similares, pero de países industrializados, debido a que el presente se realizó en una economía en desarrollo como es el caso colombiano; lo anterior ayudaría a obtener muestras de países desarrollados para comparar los resultados generados por la inversión, gestión y producto del emprendimiento corporativo en la agilidad organizacional. Asimismo, esta investigación se desarrolló utilizando técnicas de análisis cuantitativo, por lo cual se puede realizar un estudio de tipo cualitativo que ahonde en las razones por la que las empresas deberían desarrollar actividades que conlleven a los colaboradores a propiciar acciones propias del Emprendimiento Corporativo con el ánimo de desarrollar la Agilidad Organizacional.

Otra limitación de esta investigación es que el alcance solamente estudia una variable que impulsa la agilidad organizacional; para futuras investigaciones además del emprendimiento corporativo se pueden incluir otras capacidades empresariales que también aporten dentro de esta relación directa.

En la presente investigación, el instrumento de evaluación fue aplicado únicamente entre mandos medios y directivos de las empresas de la muestra; para futuras investigaciones se puede incluir la participación de cargos operativos en las compañías, pues son estos quienes se enfrentan directamente a las situaciones que se presentan en el día a día y sirve como insumo en la creación de nuevos y mejores productos, servicios, métodos o procesos que pueden generar técnicas

administrativas y/o tecnológicas para desarrollar emprendimiento corporativo y potenciar la agilidad organizacional, según lo planteado por Antoncic & Hisrich (2001).

Para futuras investigaciones se sugiere que se incluya otras capacidades organizacionales que puedan cumplir el papel como variables mediadoras o moderadoras dentro de la relación, evidenciando diferentes comportamientos de la empresa, por ejemplo y como lo plantea Bhatti et al. (2021), la capacidad de absorción y la gestión del conocimiento orientados a la agilidad organizacional; del mismo modo, Ghezzi & Cavallo (2020) proponen una serie de principios ágiles para ayudar a la innovación del modelo de negocio en el emprendimiento corporativo. Un estudio adicional también podría evaluar variables relacionadas con la cultura que antecedan a la agilidad organizacional acorde a lo propuesto por Appelbaum et al. (2017<sup>a</sup>) y Felipe et al. (2020).

## Referencias

- Abhari, K., Davidson, E. J., & Xiao, B. (2017). Co-innovation platform affordances. *Industrial Management & Data Systems*, 117(5), 873–895. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2016-0156>
- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility vs efficiency? A case study model of changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017a). The challenges of organizational agility: part 1. In *Industrial and Commercial Training* (Vol. 49, Issue 1, pp. 6–14). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027>
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017b). The challenges of organizational agility: part 2. In *Industrial and Commercial Training* (Vol. 49, Issue 2, pp. 69–74). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0028>
- Baškarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1163>
- Bello, J., Collins, S., Dreischmeier, R., & Libarikian, A. (2020). *Innovating from necessity: The business-building imperative in the current crisis* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/innovating-from-necessity-the-business-building-imperative-in-the-current-crisis>
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389–400. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.003>
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349–1363. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- Castellacci, F. (2011). How does competition affect the relationship between innovation and productivity? Estimation of a CDM model for Norway. *Economics of Innovation and New*



- Technology*, 20(7), 637–658. <https://doi.org/10.1080/10438599.2010.516535>
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976–997. <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0500>
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110(January), 95–103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003>
- Choi, W., Han, S., Jung, S. H., & Kang, T. (2015). CEO's Operating Ability and the Association between Accruals and Future Cash Flows. *Journal of Business Finance & Accounting*, 42(5–6), 619–634. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12118>
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98–101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (2007). Strategic Use of Corporate Venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 183–207. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00169.x>
- De Cuyper, L., Kucukkeles, B., & Reuben, R. (2020). *Discovering the real impact of COVID-19 on entrepreneurship*. Pioneers of Change Summit. <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/how-covid-19-will-change-entrepreneurial-business/>
- Demerjian, P. R., Lev, B. I., & McVay, S. E. (2011). Quantifying Managerial Ability: A New Measure and Validity Tests. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1266974>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Dove, R. (2002). *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/inst.20046241>
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of IS Capabilities on Firm Performance: The Roles of Organizational Agility and Industry Technology Intensity. *Decision Sciences*, 51(3), 575–619. <https://doi.org/10.1111/deci.12379>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model

- for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624–4631. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1–2), 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.005>
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5–15.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267. <https://doi.org/10.2307/1556394>
- Jiménez-Barrionuevo, M., Molina, L., & García-Morales, V. (2019). Combined influence of absorptive capacity and corporate entrepreneurship on performance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(11), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su11113034>
- Jones, G. R., & Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733–749. <https://doi.org/10.1177/014920639201800408>
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241–262. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00092>
- Kano, L., Tsang, E. W. K., & Yeung, H. W. (2020). Global value chains: A review of the multi-

- disciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 577–622. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00304-2>
- Kraus, P., Stokes, P., Cooper, S. C., Liu, Y., Moore, N., Britzelmaier, B., & Tarba, S. (2020). Cultural Antecedents of Sustainability and Regional Economic Development - A Study of SME 'Mittelstand' Firms in Baden-Württemberg (Germany). *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(7–8), 629–653. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1713223>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015a). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245–253. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9630-8>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015b). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245–253. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9630-8>
- Kuratko, D. F., & Hoskinson, S. (Eds.). (2018). *The Challenges of Corporate Entrepreneurship in the Disruptive Age* (Vol. 28). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1048-4736201828>
- Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S., & Jackson, C. (2017). Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale. *Business Horizons*, 60(3), 271–283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.12.003>
- Lee, O.-K. (Daniel), Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? *Information Systems Research*, 26(2), 398–417. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>
- Li, R., Liu, Y., & Bustinza, O. F. (2019). FDI, service intensity, and international marketing agility. *International Marketing Review*, 36(2), 213–238. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0031>
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business and Management*, 19(3), 277–297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- Liu, Yipeng, & Huang, Q. (2018). University capability as a micro-foundation for the Triple Helix

- model: The case of China. *Technovation*, 76–77, 40–50.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.013>
- López-Lemus, J. A., García-Herrera, O., Garza Carranza, M. T. de la, & Atlatenco, Q. (2021). El Emprendimiento Corporativo, un Factor Influyente en la Inteligencia de Negocio de las Empresas Corporate. *Contaduría y Administración*, 66(4), 1–29.  
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2762>
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(4), 931–954. <https://doi.org/10.2307/41409967>
- Martelo-Landroguez, S., & Cegarra-Navarro, J. G. (2014). Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 342–365. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2013-0284>
- Mcgrath, R. G., Venkataraman, S., & Macmillan, I. C. (1994). The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 351–369. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90012-4)
- Menon, V. (2020). *Here are 3 ways businesses can survive and thrive through COVID-19 and beyond.* <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/here-are-3-ways-for-businesses-to-survive-and-thrive-through-covid-19/>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Morris, M. H., Allen, J., Schindehutte, M., & Ávila, R. (2006). Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 468–493.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. South-Western Pub.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Cengage/Southwestern Publishing.
- Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological Empowerment and Workforce Agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276–285. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8>
- Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(SUPP).

- 1), S81–S100. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00614.x>
- Olugbola, S. A. (2017). Exploring entrepreneurial readiness of youth and startup success components: Entrepreneurship training as a moderator. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 155–171. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.004>
- Ramos-González, M., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. (2017). Building Corporate Reputation through Sustainable Entrepreneurship: The Mediating Effect of Ethical Behavior. *Sustainability*, 9(9), 1663. <https://doi.org/10.3390/su9091663>
- Saha, N., Saha, T., Gregar, A., & Saha, P. (2020). Organizational Agility and Organizational Learning: Do They Accelerate Organizational Innovation and Competency? *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 578–586. <https://doi.org/10.34190/EIE.20.030>
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715–741. <https://doi.org/10.1002/hrm.20366>
- Selig, C. J., & Baltes, G. H. (2019, June 1). Towards an effective management of corporate entrepreneurship activities. *Proceedings - 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2019*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792638>
- Shafique, I., & Kalyar, M. (2018). Linking Transformational Leadership, Absorptive Capacity, and Corporate Entrepreneurship. *Administrative Sciences*, 8(2), 9. <https://doi.org/10.3390/admsci8020009>
- Shahrabi, B. (2012). The Role of Organizational Learning and Agility in Change Management in State Enterprises: A Customer-Oriented Approach. In *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* (Vol. 3, Issue 12).
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_8)
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–28.
- Singh, J., Lyytinen, K., Sharma, G., Schnackenberg, A., & Hill, J. (2013). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 1–

40.

- Smith-Bingham, R., & Hariharan, K. (2020). *This is the impact of the Coronavirus on business*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/why-is-coronavirus-a-global-business-risk/>
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521–536. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 288–297. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.09.002>
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Tidd, J., & Taurins, S. (1999). Learn or Leverage? Strategic Diversification and Organizational Learning Through Corporate Ventures. *Creativity and Innovation Management*, 8(2), 122–129. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00126>
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & Van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132–145. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000601>
- Volberda, H. W. (1997). Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets. *Long Range Planning*, 30(2), 169–183. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(96\)00110-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(96)00110-0)
- Vozikis, G. S., Bruton, G. D., Prasad, D., & Merikas, A. A. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Financial Theory through Additional Value Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 33–43. <https://doi.org/10.1177/104225879902400204>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: a state of the art—Introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696>

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319–340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N)



---

## **Anexos**

### **Anexo 1 Ítems de las escalas de medición**

#### **Emprendimiento Corporativo**

EC1: Implementamos nuevos programas para mejorar la innovación en toda la empresa durante los últimos tres años.

EC2: Alentamos a nuestros empleados a ser creativos e innovadores.

EC3: Solicitamos a los empleados ideas para nuevos productos y procesos.

EC4: Premiamos a nuestros empleados por la creatividad y la innovación.

EC5: Establecimos una unidad / departamento responsable de la innovación y el desarrollo corporativo.

EC6: Buscamos oportunidades comerciales desarrolladas fuera de nuestra empresa.

EC7: Formamos a supervisores y directivos en técnicas de creatividad e innovación.

EC8: Designamos a los gerentes como campeones de nuevas ideas o innovaciones.

EC9: Tenemos mayor énfasis en la innovación que nuestros competidores

#### **Agilidad organizacional**

OA1: Responde a cambios generales en las demandas de los clientes

OA2: Personaliza productos y servicios para responder a las necesidades de un cliente en particular.

OA3: Reacciona cuando la competencia lanza un nuevo producto o servicio

OA4: Ajusta los precios de los productos comerciales como respuesta a los cambios de precios de la competencia

OA5: Expansión a mercados nacionales o internacionales

OA6: Amplía o reduce la variedad de ofertas de productos y servicios

OA7: Adopta nueva tecnología para obtener mejores productos y servicios en menos tiempo y a un costo menor

OA8: Cambia de proveedor cuando sea posible para lograr costos más bajos, más calidad y menos tiempo de entrega



**Anexo 2 Fiabilidad y validez convergente**

---

<b>Constructo</b>	<b>Cargas</b>	<b>AC</b>	<b>Rho_a</b>	<b>FC</b>	<b>IVE</b>
<b>Agilidad organizacional</b>		0,723	0,728	0,829	0,550
A1	0,643				
A3	0,708				
A5	0,804				
A6	0,799				
<b>Emprendimiento corporativo</b>		0,90	0,91	0,92	0,58
EC1	0,775				
EC2	0,804				
EC3	0,815				
EC4	0,758				
EC5	0,753				
EC7	0,732				
EC8	0,686				
EC9	0,784				

---

**Anexo 3 Validez discriminante**

Constructos	Fornell-Larcker				HTMT			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Agilidad organizacional	<b>0,741</b>							
2. Antigüedad	-0,214	<b>1</b>			0,247			
3. Emprendimiento corporativo	0,615	-0,140	<b>0,764</b>		0,739	0,155		
4. Tamaño	0,255	-0,600	0,203	<b>1</b>	0,300	0,600	0,242	