

Autoeficacia para el Liderazgo Emprendedor. Adaptación y Validación de la Escala CESE en España

Juan A. Moriano^{1*}, Gabriela Topa¹, Fernando Molero¹, Ana M. Entenza¹ y Jean-Pierre Lévy-Mangin²

¹ Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. UNED (España)

² Département des Sciences Administratives. Université du Québec en Outaouais (Canada)

Resumen: Este estudio tiene como objetivo adaptar a nuestro idioma y validar la escala de autoeficacia para el liderazgo emprendedor (*Corporate Entrepreneurial Self-Efficacy Scale*, CESE) en una muestra de más de doscientos directivos y mandos intermedios españoles. Esta escala fue desarrollada originalmente por Ehrlich, De Noble y Singh (2005) para medir las habilidades necesarias en el liderazgo y gestión de equipos, así como en la comunicación con los accionistas y grupos internos de interés para obtener apoyo y recursos de la organización para desarrollar nuevos proyectos innovadores. Los resultados obtenidos, a través de la técnica PLS (*Partial Least Square*), permiten confirmar la validez y fiabilidad de la versión española de la escala CESE para evaluar las principales habilidades y actividades necesarias para liderar iniciativas emprendedoras dentro de la organización.
Palabras clave: autoeficacia; liderazgo; conducta intraemprendedora; intención emprendedora

Title: Entrepreneurial leadership self-efficacy. Adaptation and Validation of CESE Scale in Spain.

Abstract: This study aims to adapt and validate a Spanish-language version of the *Corporate Entrepreneurial Self-Efficacy* (CESE) scale in a sample of more than two hundred Spanish managers and middle managers. This scale was originally developed by Ehrlich, De Noble and Singh (2005) in order to measure the skills needed for leading and managing teams and communicating with internal stakeholders to obtain support and corporate resources to develop new innovative projects. The results obtained, using *Partial Least Square* (PLS) technique, allow confirming that the Spanish version of CESE scale has a high reliability and validity to measure the main skills and activities necessary to lead entrepreneurial initiatives inside the organization.

Keywords: self-efficacy; leadership; intrapreneurship; entrepreneurial intention.

Autoeficacia para el liderazgo emprendedor dentro de la organización

El actual panorama empresarial, y la situación que atraviesa la economía mundial, demandan que las organizaciones sean capaces de desarrollar una orientación emprendedora que les permita responder rápidamente a los cambios del entorno y reconocer nuevas oportunidades, obteniendo así una ventaja competitiva (Antoncic y Hisrich, 2001; Lyon, Lumpkin y Dess, 2000; Morris y Kuratko, 2002; Sathe, 2003). De hecho, diversas investigaciones han encontrado relaciones significativas entre la orientación emprendedora de la organización y diferentes indicadores del rendimiento empresarial como, por ejemplo, el incremento en los beneficios, el importe de las ventas o el nivel de crecimiento de la organización (Aktan y Bulut, 2008; Lumpkin y Dess, 1996; Pearce y Carland, 1996; Zahra y Covin, 1995).

Para desarrollar la orientación emprendedora es necesario que la cultura y políticas de la organización estén diseñadas para aceptar la iniciativa de sus miembros y fomenten una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo (Chung y Gibbons, 1997). En este sentido, recientes estudios han mostrado el papel crucial que tienen los directivos y mandos intermedios a la hora de fomentar y apoyar la conducta emprendedora dentro de la organización (Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002; Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby, 2005; Ling, Simsek, Lubatkin y Veiga, 2008; Ribeiro y Comeche, 2007; Wakkee, Elfring y Monaghan, 2008).

Ahora bien, el liderazgo emprendedor dentro de la organización no resulta fácil, porque la misma naturaleza de la actividad emprendedora lleva implícita la incertidumbre, el riesgo y la presión temporal (Barbosa, Gerhardt y Kickul, 2007; Chen, 2007; Hayton, 2005). Además, el líder debe dar libertad y responsabilidad a los subordinados para llevar a cabo su trabajo de forma autónoma, aceptar tanto los éxitos como los fracasos, obtener recursos para nuevos proyectos y alentar la búsqueda continua de nuevas oportunidades de negocio (Ehrlich, De Noble y Singh, 2005). Por ello, es importante que los líderes o directivos sean capaces de valorar su propia capacidad o eficacia para poner en práctica con éxito las diferentes acciones requeridas para liderar nuevos proyectos emprendedores dentro de la organización (Ehrlich et al., 2005; Wakkee et al., 2008). Con este objetivo, Ehrlich, et al. (2005) han desarrollado la escala de autoeficacia para el liderazgo emprendedor (*Corporate Entrepreneurial Self-Efficacy Scale*, CESE), que permite evaluar específicamente la autoeficacia hacia ocho dimensiones que recogen las principales habilidades y tareas necesarias para lanzar nuevos proyectos emprendedores dentro de la organización.

Emprender dentro de la organización

Pinchot (1985) acuñó el término intraemprendedor (*intrapreneur*) para describir la conducta de determinados empleados que se comportaban como emprendedores dentro la organización. En general, se domina emprendedor a la persona que es capaz de reconocer una oportunidad de negocio y ante ella tomar la decisión de conseguir los recursos necesarios para poder poner en marcha se propio proyecto empresarial. En este proceso, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos, arriesgando sus recursos y su prestigio personal, pero buscando recompensas económicas y personales

* Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Juan A. Moriano. Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. UNED. C/ Juan del Rosal, 10. 28040. Madrid. E-mail: jamoriano@psi.uned.es

(Moriano, Palací y Morales, 2006). Por su parte, los intraemprendedores son empleados capaces de incorporar nuevos productos, servicios y procesos, actuando en beneficio de su organización. Por lo que, a diferencia de los emprendedores, no abandonan la organización para implicarse en un proyecto personal propio, sino que utilizan los recursos de la organización para desarrollar nuevos proyectos que permitan renovarla desde dentro (Moriano, Topa, Valero y Lévy-Mangin, 2009).

Las diferencias entre el emprendedor y el intraemprendedor radican en la asunción del riesgo y la autonomía. El emprendedor normalmente arriesga su dinero, su patrimonio e incluso su carrera profesional en la creación de una nueva aventura empresarial que no sería posible sin él. Por el contrario, el intraemprendedor no tiene que arriesgar su propio capital, porque cuenta con los recursos de la organización a la que pertenece. Ahora bien, el emprendedor tiene la libertad para actuar de forma independiente, mientras que el intraemprendedor debe seguir en mayor o menor medida las normas y procedimientos de la organización e involucrar a otros miembros para desarrollar nuevos proyectos innovadores (Hisrich, 1990).

La investigación ha destacado la importancia que tienen los directivos y mandos intermedios en el desarrollo de la conducta emprendedora de los miembros de la organización (Gupta, MacMillan y Surie, 2004; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005; Ling et al., 2008; Ribeiro y Comeche, 2007; Wakkee et al., 2008). A través de un estilo de liderazgo emprendedor, los directivos y mandos intermedios pueden dar acceso a recursos y conocimientos, usar sus redes de contactos y su estatus para apoyar nuevos proyectos, y estimular a sus empleados para que actúen como intraemprendedores. Por lo tanto, ellos mismos tienen que dar ejemplo y actuar como intraemprendedores, a la vez que deben facilitar y apoyar a sus subordinados a que hagan lo mismo (Kuratko et al., 2005).

Tras la conducta intraemprendedora, tanto de directivos y mandos intermedios como de empleados, se han identificado un conjunto de factores organizacionales que favorecen o dificultan su desarrollo. Estos factores antecedentes son el apoyo de la dirección, los recursos disponibles, incluyendo la disponibilidad de tiempo para implicarse en actividades emprendedoras, la utilización adecuada de las recompensas e incentivos, la autonomía o libertad en el trabajo, y la identificación con la organización (Antoncic y Hisrich, 2001; Hornsby, Kuratko y Montagnò, 1999; Moriano et al., 2009; Zahra y Covin, 1995).

Desde un punto de vista individual, se han identificado determinados componentes psicológicos relacionados con la conducta intraemprendedora, y que pueden ser conceptualizados como rasgos, que mantienen una estabilidad temporal y situacional (Sayeed y Gazdar, 2003; Zampetakis, Beldekos y Moustakis, 2009) o como orientaciones conductuales, más susceptibles a la influencia de la cultura y el entorno organizacional (Krauss, Frese, Friedrich y Unger, 2005). Estas últimas incluyen componentes afectivos, cognitivos y com-

portamentales que se expresan en una tendencia individual hacia aspectos concretos como la orientación al logro, la asunción de riesgos, la autonomía y la iniciativa personal (Krauss et al., 2005; Moriano et al., 2009). Recientemente, Ehrlich et al. (2005) han trasladado el estudio de la autoeficacia emprendedora al contexto organizacional y han desarrollado una nueva escala (CESE) para medir la autoeficacia hacia el liderazgo emprendedor.

Autoeficacia para el liderazgo emprendedor

Bandura (1977) planteó que la autoeficacia percibida actúa como un aspecto clave en la competencia humana y determina, en gran medida, la elección de actividades, la motivación, el esfuerzo y la persistencia en las mismas ante las dificultades, así como los patrones de pensamiento y las respuestas asociadas. En la investigación, se ha señalado la necesidad de utilizar medidas específicas de autoeficacia en relación con dominios concretos, ya que se encuentran resultados mucho más consistentes y esto es así porque las creencias que el individuo tiene sobre su autoeficacia son específicas y difieren entre sí dependiendo de la actividad o dominio a las que se enfrenta (Bandura, 1997). Teniendo en cuenta esta especificidad de dominio, el interés por el estudio de la autoeficacia se ha dirigido a diversas áreas de investigación tales como la salud, la educación, el trabajo, el deporte y las nuevas tecnologías (Bandura, 1999; Salanova et al., 2004).

La autoeficacia ha sido y sigue siendo una de las principales variables psicológicas en el estudio de la conducta emprendedora, tanto por su poder predictivo sobre la intención de crear una nueva empresa (Boyd y Vozikis, 1994; Liñán y Chen, 2009; Moriano et al., 2006; Pihie, 2009; Zhao, Hills y Siebert, 2005), como por su capacidad para diferenciar entre emprendedores y no emprendedores (Chen, Green y Crick, 1998; Markman, Balkin y Baron, 2002). Siguiendo las recomendaciones de Bandura (1997) de utilizar medidas de autoeficacias personal dirigidas a dominios específicos, De Noble, Jung y Ehrlich (1999) construyeron la escala ESE (*Entrepreneurial Self-Efficacy*), validada en España por Moriano et al. (2006), y encontraron que su puntuación estaba significativa y positivamente relacionada con la intención de crear una nueva empresa. Específicamente, la intención emprendedora correlacionaba principalmente con las siguientes dimensiones de la escala ESE: desarrollar nuevos productos u oportunidades de mercado, construir un entorno innovador y afrontar cambios inesperados.

Dentro del contexto organizacional, Ehrlich et al. (2005) han desarrollado la escala CESE para medir la autoeficacia hacia las tareas y habilidades requeridas para liderar nuevos proyectos y fomentar la conducta emprendedora dentro de la organización. Esta medida se basa en el análisis y revisión de las respuestas ofrecidas por un grupo de expertos de diferentes sectores empresariales a preguntas como, por ejemplo, “¿qué habilidades de liderazgo son importantes a la hora de seleccionar directivos para dirigir proyectos innovadores?” o “¿qué acciones específicas ha tenido que llevar a cabo

cuando ha asumido la responsabilidad de liderar un proyecto innovador?”. Las respuestas a estas preguntas fueron categorizadas en ocho factores, algunos de ellos ya presentes en la escala ESE, que recogen las principales funciones de liderazgo emprendedor dentro de la organización y se describen a continuación:

1. *Desarrollar productos y oportunidades de mercado.* La capacidad de crear nuevos productos o servicios que satisfagan necesidades no cubiertas de los clientes es pertinente tanto para los emprendedores como para los intraemprendedores. De hecho, el reconocimiento de oportunidades es una dimensión clave señalada por diferentes autores en la investigación sobre la autoeficacia emprendedora (Chen et al., 1998; Krueger y Dickson, 1994).
2. *Construir un entorno innovador.* Este factor se centra en la capacidad de los directivos y mandos intermedios para estimular la creatividad, iniciativa y responsabilidad de las personas que trabajan con ellos (De Noble et al., 1999; Ehrlich et al., 2005).
3. *Definir los objetivos principales.* Los directivos y mandos intermedios deben crear una visión del nuevo proyecto que una a los miembros de la organización alrededor de un objetivo común y les inspire para conseguirlo (Baum, Locke y Kirkpatrick, 1998). Sin embargo, siguen siendo los trabajadores quienes tienen que traducir y hacer realidad la visión para lograr llevar a buen puerto el nuevo proyecto.
4. *Afrontar retos inesperados.* Se refiere a la creencia sobre la capacidad de trabajar bajo incertidumbre. Desarrollar y dirigir nuevos proyectos innovadores, dejando atrás el confort que supone trabajar siguiendo los procedimientos y tareas estandarizadas, requieren que los directivos y mandos intermedios sean capaces de tolerar la ambigüedad y adaptarse a los cambios.
5. *Construir y dirigir el equipo.* Hace referencia a la importancia de establecer un equipo dentro de la organización que podría incluir miembros que fueran escépticos a la idea del proyecto. Además, resulta fundamental que los directivos y mandos intermedios se muestren colaboradores y sean capaces de mantener a los miembros del equipo centrados en el proyecto a pesar de que puedan tener otras responsabilidades en la organización.
6. *Desarrollar una conducta estratégica autónoma.* Este factor se centra en la conciencia y habilidades políticas de los directivos y mandos intermedios para construir coaliciones y obtener los recursos necesarios para desarrollar nuevos proyectos innovadores dentro de la organización (Hisrich, 1990).
7. *Liderar a otros.* Este factor recoge las habilidades clásicas de liderazgo relevantes para facilitar el trabajo en equipo, motivar a otros, cultivar relaciones y reconocer los éxitos logrados (Ehrlich et al., 2005).
8. *Lanzar productos o servicios.* Este factor se centra en las diferentes habilidades que son requeridas para comercializar nuevos productos o servicios, como, por ejemplo, es-

tablecer los canales de distribución o calcular los potenciales ingresos.

Los individuos desarrollan su autoeficacia a través de cuatro fuentes primarias (Bandura, 1997): experiencias de éxito (*mastery experiences*), modelado o experiencia vicaria, persuasión verbal y estados emocionales y somáticos. La información de estas experiencias es considerada e integrada con otra información sobre la tarea, factores situacionales y factores personales para alcanzar un juicio de autoeficacia (Gist, 1987). Asimismo, diferentes estudios (Betz y Klein, 1996; Hsu y Chiu, 2004) han señalado que creencias de autoeficacia más generales (por ejemplo, la autoeficacia hacia el uso de ordenadores) ayudan a moldear las creencias de dominio más específico (por ejemplo, la autoeficacia hacia el uso de Internet).

Por otro lado, la investigación empírica ha mostrado cómo las personas que se sienten capaces de desempeñar determinadas tareas, las desempeñan mejor, persisten en ello, incluso en la adversidad, y son capaces de afrontar mejor las situaciones de cambio (Salanova et al., 2004). También las metas y aspiraciones determinan la acción, pero dependen del nivel de autoeficacia, ya que las personas no aspiran a metas que consideran del todo inalcanzables (Bandura, 1997). En este sentido, los directivos y mandos intermedios con un alto nivel de autoeficacia para el liderazgo emprendedor estarán dispuestos a asumir riesgos y embarcarse en nuevos proyectos dentro de la organización, así como apoyar y favorecer las ideas innovadoras de los miembros de su equipo. De la misma forma, resulta probable que estas creencias de autoeficacia puedan influir en su intención emprendedora, ya que las habilidades del liderazgo emprendedor son también necesarias en la creación y gestión de una nueva empresa.

En síntesis, el interés por contar con la escala CESE en castellano que permita realizar futuras investigaciones nos ha llevado a plantear como objetivo de este trabajo su adaptación a nuestra lengua y su posterior validación en una muestra española de más de doscientos directivos y mandos intermedios. Concretamente, se pretende, por un lado, confirmar la estructura multifactorial de la escala CESE y, por otro lado, analizar la validez concurrente de este cuestionario con otra medida más general de autoeficacia en el contexto laboral como es la autoeficacia profesional (Grau, Martínez, Agut y Salanova, 2001). Así como la influencia de la autoeficacia para el liderazgo emprendedor en la intención de los directivos y mandos intermedios de crear su propia empresa.

Método

Participantes

La muestra está formada por 248 directivos y mandos intermedios españoles, en su mayoría de Galicia (61.69%) y Madrid (20.16%), siendo un 67.7 % hombres y un 32.3% mujeres. La media de edad fue de 37.47 años ($DT = 8.70$), la

media de permanencia en la organización de 7.61 años ($DT = 7.01$) y el 85% de los participantes tenían estudios universitarios. Los puestos ocupados por los participantes eran los siguientes: Directores de departamento (23.80%), directores generales o gerentes (20.97%), directores de RR.HH. (12.50%), directores financieros (7.66%), directores comerciales (7.25%) y otros (29.09%). El tipo de organización al que pertenecían los participantes era de un 87% empresa privada, 10.08% administración pública y 2.82% otro tipo de organización. La mayoría de los participantes (85.08%) trabajaban para organizaciones con más de 250 trabajadores.

Procedimiento

Se seleccionó la muestra objetivo a partir un colectivo profesional determinado, directivos de empresas españolas, tanto en puestos de gerencia como en dirección de departamentos y, en algún caso, mandos intermedios, tratándose siempre de personas con subordinados a su cargo. Para poder obtener un amplio número de respuestas, se envió a través de correo electrónico el cuestionario definitivo a 500 directivos habiendo recibido finalmente 280 respuestas. Posteriormente, se eliminaron 32 cuestionarios que contenían datos incompletos.

Previamente a la administración del cuestionario, se realizó la traducción de los ítems de la escala CESE utilizando un diseño de traducción inversa (*back-translation*), dado que es uno de los procedimientos más adecuados para garantizar un mínimo de equivalencia idiomática entre la versión en inglés y en castellano (Hambleton y de Jong, 2003). Para ello, se realizó una primera traducción del lenguaje original de la escala CESE (inglés) al castellano por el equipo de investigación. Posteriormente, otra persona bilingüe, que no tenía ningún conocimiento de la versión original, realizó la traducción de la escala en castellano de nuevo al inglés. Finalmente, los integrantes del equipo de investigación compararon los ítems de las versiones original e inversamente adaptada de la escala, examinando las incongruencias en cuanto al significado. Partiendo de este análisis se llevaron a cabo las modificaciones oportunas en la versión en castellano de la escala CESE. En el apéndice se encuentra la traducción final de esta escala incluyendo sus diferentes factores.

Instrumentos

Autoeficacia para el liderazgo emprendedor. Esta variable se midió a través de la adaptación española del escala CESE (Ehrlich, et al. 2005) que está compuesta por 37 ítems. Los participantes responden en formato tipo Likert de 7 puntos, desde 1 (*nada eficaz*) a 7 (*totalmente eficaz*). Esta escala se divide en ocho dimensiones: 1) *Desarrollar productos y oportunidades de mercado* (DPOM, 5 ítems, ej.: “Crear productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los consumidores”), 2) *crear un entorno innovador* (CEI, 4 ítems, ej.: “Crear un ambiente de trabajo donde los miembros de tu equipo se sientan libres para expresar ideas creativas”), 3) *de-*

finir los objetivos principales (DOP, 4 ítems, ej.: “Desarrollar una visión que inspire a los otros en el apoyo de un nuevo proyecto empresarial”), 4) *afrontar retos inesperados* (ARI, 3 ítems, ej.: “Ser flexible ante los cambios internos y externos del entorno”), 5) *crear y dirigir el equipo* (CDE, 4 ítems, ej.: “Establecer un enfoque de colaboración y de trabajo en equipo para llevar a cabo un nuevo proyecto”), 6) *desarrollar conducta estratégica autónoma* (DCEA, 6 ítems, ej.: “Vender la idea a múltiples niveles de la dirección”), 7) *liderar a otros* (LO, 6 ítems, ej.: “Generar la percepción de éxito en las primeras etapas de un proyecto”), y 8) *lanzar productos o servicios* (LPS, 5 ítems, ej.: “Efectuar revisiones periódicas para evaluar el funcionamiento de los productos y hacer modificaciones si son necesarias”).

Autoeficacia Profesional. Se utilizó la versión corta de 5 ítems de la escala de autoeficacia profesional desarrollada por Grau et al. (2001). Los participantes responden en formato tipo Likert de 7 puntos desde 1 (*nunca o ninguna vez*) a 7 (*siempre o todos los días*). Ejemplo de ítem: “Gracias a mis cualidades y recursos podré superar situaciones imprevistas en mi trabajo”).

Intención Emprendedora. La intención de crear una empresa se midió con una escala de 3 ítems basada en estudios anteriores (Moriano, Gorgievski, Laguna, Stephan y Zarafshani, 2011; Moriano et al., 2006). El rango de respuesta era de 1 (*totalmente improbable*) a 7 (*totalmente probable*). Ejemplo de ítem: “¿Con qué probabilidad consideras que crearas tu propia empresa de aquí a cinco años?”.

Datos biográficos. En la última parte del cuestionario se preguntaba a los participantes por su edad, género (1 = hombre y 2 = mujer), provincia, nivel educativo, profesión, antigüedad, tipo de la organización (1 = administración pública y 2 = empresa privada) y tamaño (1 = menos de 10 trabajadores, 2 = entre 10 y 50 trabajadores, 3 = entre 50 y 250 trabajadores y 4 = más de 250 trabajadores).

Análisis

El análisis de los datos se realizó con el programa informático *SmartPLS* (Ringle, Wende y Will, 2005). El PLS (*Partial Least Squares*) es una técnica de análisis multivariante para testar modelos estructurales que no se basa en el análisis de estructuras de covarianza, sino que las estimaciones de los parámetros están basadas en la capacidad de minimizar las varianzas residuales de todas las variables dependientes del modelo (Wold, 1985). A esta forma de modelización se la conoce como modelización flexible, aunque los procedimientos matemáticos y estadísticos subyacentes en el sistema son rigurosos y robustos (Wold, Esbensen y Geladi, 1987). Sin embargo, el modelo matemático es flexible en el sentido de que permite modelizar constructos latentes bajo condiciones de no normalidad y con tamaños muestrales pequeños y medios (Esposito Vinzi, Chin, Henseler y Wang, 2010), por lo que el PLS ha sido objeto de un interés creciente entre los investigadores en Ciencias Sociales en los últimos años (Lévy-Mangin y Varela, 2006).

La modelización con PLS se suele desarrollar en dos etapas: en primer lugar, se analiza la fiabilidad y validez del modelo de medida, y, en segundo lugar, se valora el modelo estructural. Esta secuencia asegura que las medidas sean fiables y válidas antes de intentar extraer conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos (Lévy-Mangin y Varela, 2006). Siguiendo esta lógica, en la sección de resultados se presenta la valoración del modelo de medida mediante el análisis de la fiabilidad individual de cada ítem, la consistencia interna y la validez discriminante de las diferentes escalas y subescalas. Posteriormente, se evalúa, en el modelo estructural, en qué medida la autoeficacia profesional permite predecir las diferentes dimensiones de la autoeficacia para el liderazgo emprendedor y, a su vez, cómo estas dimensiones se relacionan con la intención emprendedora. La significación de las relaciones en el modelo estructural fue valorada a través del *bootstrapping* de 500 muestras de 248 casos, lo que lleva a un valor crítico de *t* de 1.96 para una *p* < .05.

Resultados

Fiabilidad y validez convergente. La fiabilidad individual se determinó a través de la significación estadística de las cargas factoriales estandarizadas (λ) de los indicadores de cada constructo latente. En un primer paso, se eliminaron nueve indicadores de la autoeficacia para el liderazgo emprendedor que no superaban los niveles recomendados de .60 (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006). Además, las subescalas DPOM y LPS mostraban una alta correlación entre ellas ($r = .80$). Así que se decidió fusionar estas subescalas, ya que su contenido resultaba muy similar, y se volvió a ejecutar el modelo de medida en PLS. Los resultados de este nuevo análisis mostraron que otros dos ítems presentaban una baja carga factorial ($\lambda < .60$), por lo que se depuraron para obtener así la estructura factorial definitiva del modelo de medida (véase Tabla 1).

Tabla 1: Cargas factoriales (λ), coeficiente de fiabilidad compuesto (CFC) y AVE.

Variable latente	Ítems	λ	CFC	AVE
Autoeficacia Profesional (AP)	AP1	.82	.90	.65
	AP2	.81		
	AP3	.83		
	AP4	.77		
	AP5	.79		
Crear y dirigir equipos (CDE)	CESE13	.86	.89	.74
	CESE23	.82		
	CESE28	.85		
Crear un entorno innovador (CEI)	CESE2	.80	.83	.62
	CESE10	.81		
	CESE18	.74		
Afrontar retos inesperados (ARI)	CESE4	.70	.77	.54
	CESE12	.84		
	CESE20	.64		
Desarrollar conducta estratégica autónoma (DCEA)	CESE14	.72	.87	.57
	CESE22	.81		
	CESE29	.78		
	CESE33	.79		
	CESE36	.66		
Definir los objetivos principales (DOP)	CESE3	.75	.84	.64
	CESE11	.80		
	CESE27	.85		
Desarrollar y lanzar nuevos productos (DMPO-LPS)	CESE1	.60	.87	.53
	CESE8	.72		
	CESE17	.76		
	CESE24	.74		
	CESE25	.78		
Liderar a otros (LO)	CESE32	.80	.86	.68
	CESE30	.85		
	CESE35	.82		
Intención emprendedora (IE)	CESE37	.80	.91	.78
	IE1	.87		
	IE2	.84		
	IE3	.93		

Para evaluar la fiabilidad de las medidas se calculó el *coeficiente de fiabilidad compuesta* que resulta más adecuado que el *alfa de Cronbach*, ya que no depende del número de atributos asociados a cada concepto (Lévy-Mangin y Varela, 2006). El valor mínimo que se considera adecuado para este coeficiente es .70 (Nunnally, 1978). La Tabla 1 muestra que todas las escalas y subescalas obtienen valores de fiabilidad compuesta superiores a .80, por lo que pueden considerarse fiables. Por su parte, la validez convergente se midió a través de la *varianza media extraída (Average Variance Extracted, AVE)* que refleja la cantidad total de la varianza de los indicadores recogida por la variable latente. Cuanto mayor sea los valores de AVE, más representativos son los indicadores de la variable latente en la que cargan. Generalmente, se recomienda que el valor de AVE sea superior .50 (Bagozzi y Yi, 1988; Hair et al., 2006). En este estudio, todas las variables latentes superan los valores aceptados de AVE (véase Tabla 1).

Validez discriminante. Para evaluar la presencia de validez discriminante entre constructos, es necesario que la raíz

cuadrada del AVE sea superior a la correlación entre constructos (Chin, 1998; Fornell y Larcker, 1981). En la tabla 2 se presentan las correlaciones entre constructos y, en la diagonal, la raíz cuadrada del AVE. A la vista de estos resultados, se puede afirmar que existe una validez discriminante entre los constructos, aunque la escala de autoeficacia profesional y las subescalas CESE presentan altas correlaciones positivas y significativas ($r =$ desde .39 a .56, $p < .01$). Estas correlaciones significativas con la autoeficacia profesional permiten confirmar que efectivamente la escala CESE es una medida de autoeficacia específica de dominio. En el mismo sentido, se observa como algunas dimensiones de la escala CESE se relacionan a su vez de forma positiva y significativa con la intención emprendedora, mientras que la autoeficacia profesional, que tiene un carácter más general, no muestra una correlación significativa con la intención de crear una empresa.

Tabla 2. Descriptivos, correlaciones entre variables y validez discriminante (diagonal).

	M (DT)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Antigüedad	7.63 (7.01)	-													
2. Edad	37.52 (8.05)	.67**	-												
3. Género	-	.01	-.07	-											
4. Organización	-	.18*	.18*	.06	-										
5. Tamaño	-	.04	-.05	.01	-.12*	-									
6. AP	5.54 (0.79)	-.16*	-.15*	-.03	-.18*	-.01	.80								
7. CDE	5.59 (0.85)	-.02	.04	-.10	-.04	-.03	.53**	.86							
8. CEI	5.56 (0.77)	-.07	.01	-.05	.04	-.01	.45**	.68**	.78						
9. AIR	5.46 (0.85)	-.07	.01	-.05	.04	-.01	.56**	.66**	.57**	.73					
10. DCEA	5.10 (1.02)	-.01	.05	-.04	.01	-.09	.46**	.59**	.54**	.61**	.75				
11. DOP	5.53 (0.82)	-.01	.01	-.03	-.04	-.09	.51**	.66**	.64**	.68**	.63**	.80			
12. DMPO / LPS	4.90 (0.98)	.04	.02	-.08	.04	-.07	.39**	.48**	.49**	.47**	.68**	.55**	.73		
13. LO	5.10 (1.01)	-.05	-.01	-.09	-.05	-.08	.51**	.56**	.60**	.52**	.62**	.54**	.67**	.82	
14. IE	3.97 (1.63)	-.07	.01	-.09	-.01	-.20**	.05	.02	.13*	.08	.26**	.08	.19*	.11	.88

* $p < .05$, ** $p < .01$

Modelo estructural. En este modelo se incluyeron las relaciones entre la autoeficacia profesional, las dimensiones de la escala CESE y la intención emprendedora. Además, se incluyeron como covariables la edad, el género, la antigüedad, el tipo de organización y el tamaño. En la Figura 2 se puede apreciar que la autoeficacia profesional influye significativamente en todas las dimensiones de la escala CESE y explica entre el 15 y 32% de la varianza de estas dimensio-

nes. A su vez, tres dimensiones del CESE tienen un impacto positivo en la intención emprendedora, mientras que el tamaño de la organización es la única covariable que muestra una relación significativa, pero negativa con la intención emprendedora. Estas variables explican un 16% de la intención de los directivos y mandos de nivel medio de crear en un futuro su propia empresa.

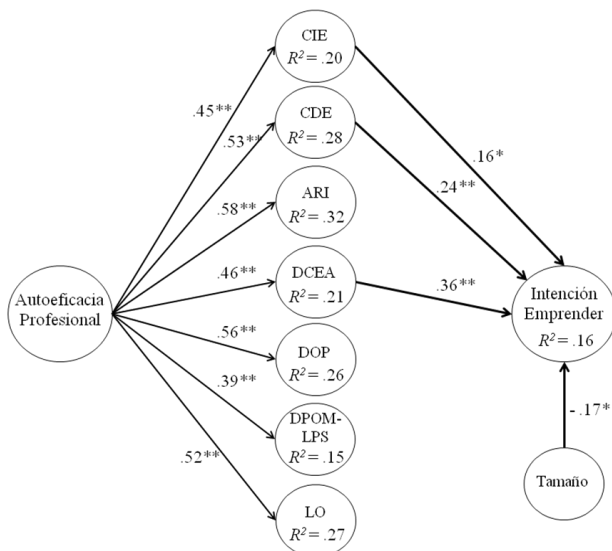


Figura 2. Resultados del modelo estructural.

Nota. Se han omitido las relaciones no significativas para clarificar la presentación del modelo.

Discusión y conclusiones

El estudio de la conducta emprendedora dentro de la organización es un campo de trabajo relativamente reciente dentro de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. La mayoría de las investigaciones realizadas en este campo proviene de la Administración y Dirección de Empresas (Aktan y Bulut, 2008; Antoncic y Hisrich, 2001; Hornsby et al., 1999; Lumpkin y Dess, 1996; Morris y Kuratko, 2002; Parker, 2011; Pearce y Carland, 1996; Sathe, 2003; Zahra y Covin, 1995), y se han centrado en identificar aquellas variables económicas y empresariales que influyen en desarrollo de la orientación emprendedora de la organización. El apoyo de la dirección y el papel de los mandos intermedios han sido destacados como factores claves para fomentar la búsqueda constante de la innovación, la aceptación de riesgos moderados y la proactividad de los empleados de la organización (Gupta et al., 2004; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005; Ling et al., 2008; Ribeiro y Comeche, 2007; Wakkee et al., 2008).

Ahora bien, resulta muy difícil encontrar conducta emprendedora dentro de organizaciones muy burocratizadas, con sistemas inflexibles y con estilos de dirección autoritarios que obligan a los empleados a seguir las instrucciones dadas, no cometer errores, dedicarse sólo a las tareas propias y no tomar la iniciativa, sino esperar instrucciones (Hisrich, 1990). Por ello, no cualquier directivo se encuentra preparado para actuar como un intraemprendedor y a su vez crear un ambiente de trabajo donde los miembros de su equipo se sientan libres para desarrollar nuevos proyectos que permitan a la organización renovarse y afrontar las demandas cambiantes del entorno. En este sentido, la escala CESE permite evaluar las principales demandas, tareas y actividades

necesarias para liderar iniciativas emprendedoras dentro de la organización.

La escala CESE se construyó a partir de un estudio cualitativo con un grupo de expertos directivos (Ehrlich et al., 2005), por lo que este trabajo representa el primer estudio cuantitativo que analiza su fiabilidad y validez con una muestra de directivos y mandos intermedios. Los análisis realizados utilizando la técnica PLS han permitido depurar la escala, eliminando aquellos ítems que presentaban una baja carga factorial, y así obtener siete dimensiones de la autoeficacia para el liderazgo emprendedor (véase apéndice 1). Asimismo, se ha encontrado que la autoeficacia profesional predice significativamente cada una de las dimensiones de la escala CESE y se relaciona de forma positiva con la intención de crear una empresa, aunque sólo tres dimensiones de la escala CESE influyen de forma significativa y positiva en la intención emprendedora. Este resultado se puede interpretar en el sentido de que la conducta intraprendedora ciertamente comparte aspectos en común con la conducta emprendedora, pero también existen diferencias (Hisrich, 1990). De hecho, algunos de los ítems de la escala CESE provienen de la escala ESE (De Noble et al., 1999) que mide la autoeficacia emprendedora, pero la mayoría son nuevos y se orientan hacia aquellas habilidades y tareas específicas que han sido identificadas como claves para liderar nuevos proyectos innovadores en el contexto organizacional (Ehrlich et al., 2005).

Según la teoría del determinismo recíproco (Bandura, 1997), los individuos que tienen una creencia firme en su eficacia, a través del ingenio y la perseverancia, ejercen intervenciones para controlar el contexto, aunque éste presente pocas oportunidades. Aplicando esta teoría al mundo de las organizaciones y más concretamente a aquellas que cuentan con empleados intraemprendedores, se espera que los directivos que cuenten con grandes dosis de autoeficacia para el liderazgo emprendedor, sean perseverantes e intervengan directamente sobre áreas claves de la organización, asumiendo la iniciativa de buscar nuevas oportunidades de negocio y desarrollando proyectos innovadores.

El reto fundamental al que se enfrentan los directivos y mandos intermedios consiste en imaginar o prever las posibilidades futuras y permitir que la organización se transforme. Tal adaptación debe realizarse superando las actitudes de resistencia al cambio de los seguidores, así como la falta de confianza sobre los beneficios que supone la innovación (Gupta et al., 2004). Para ello, los directivos y mandos intermedios, sin dejar de guiarse por los fundamentos de la dirección de empresas, deben adoptar un estilo de liderazgo emprendedor que genere un clima que fomente la innovación y la conducta intraemprendedora entre sus colaboradores (Moriano, 2011). Como señalan Luthans y Avolio (2003), el auténtico líder es aquel que crea las condiciones propicias para generar mayor confianza, ayuda a las personas a desarrollar sus fortalezas y a ser más positivas, a ampliar sus miras, a resaltar sus decisiones correctas y a mejorar el desarrollo de su organización.

Referencias

- Aktan, B. y Bulut, C. (2008). Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 69-79.
- Antonicic, B. y Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1999). *Auto-eficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W. y Kickul, J. R. (2007). The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 86-104.
- Baum, J. R., Locke, E. A. y Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
- Betz, N. E. y Klein, K. L. (1996). Relationships Among Measures of Career Self-Efficacy, Generalized Self-Efficacy, and Global Self-Esteem. *Journal of Career Assessment*, 4(3), 285-298. doi: 10.1177/106907279600400304
- Boyd, N. G. y Vozikis, G. S. (1994). The influence of Self-Efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 63-77.
- Chen, C. C., Green, P. G. y Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Chen, M.-H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chung, L. H. y Gibbons, P. T. (1997). Corporate Entrepreneurship. The roles of ideology and social capital. *Group and Organizational Management*, 22(1), 10-30.
- De Noble, A., Jung, D. y Ehrlich, S. (1999). *Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial actions*. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, Waltham.
- Ehrlich, S., De Noble, A. y Singh, J. (2005). *Corporate Entrepreneurial Self-Efficacy: Toward the Development of a Domain-Specific Measure*. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J. y Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Heidelberg: Springer.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Grau, R., Martínez, I. M., Agut, S. y Salanova, M. (2001). Safety attitudes and its relationship with safety training and generalized self-efficacy. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 8(19), 23-35.
- Gupta, V., MacMillan, I. C. y Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6 ed.). New Jersey: Pearson
- Hambleton, R. K. y de Jong, J. H. A. L. (2003). Advances in translating and adapting educational and psychological tests. *Language Testing*, 20(2), 127-134. doi: 10.1191/0265532203lt247xx
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-229.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. y Montagnano, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. y Zahra, S. A. (2002). Middle Manager's Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17(1), 253-273.
- Hsu, M.-H. y Chiu, C.-M. (2004). Internet self-efficacy and electronic service acceptance. *Decision Support Systems*, 38(3), 369-381.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C. y Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
- Krueger, N. F., Jr. y Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25, 385-400.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. y Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716. doi: doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x
- Lévy-Mangin, J. P. y Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales*. La Coruña: Netbiblo.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. y Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Liñán, F. y Chen, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3(3), 593-617.
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal Of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Markman, G. D., Balkin, D. B. y Baron, R. A. (2002). Inventors and New Venture Formation: the Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149-165.
- Moriano, J. A. (2011). Liderazgo y emprendedores. En F. Molero y J. F. Morales (Eds.), *Liderazgo: hecho y ficción, visiones actuales* (pp. 145-170). Madrid: Alianza.
- Moriano, J. A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U. y Zarafshani, K. (2011). A Cross-Cultural Approach to Understanding Entrepreneurial Intention. *Journal of Career Development*. doi: 10.1177/0894845310384481
- Moriano, J. A., Palaci, F. J. y Morales, J. F. (2006). Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 51-64.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E. y Lévy-Mangin, J. P. (2009). Identificación organizacional y Conducta "Intraemprendedora". *Anales de Psicología*, 25, 277-287.
- Morris, M. H. y Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship - Entrepreneurial development within organizations*. Fort Worth, Texas: Harcourt, Inc.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.07.003
- Pearce, J. W. y Carland, J. W. (1996). Intrapreneurship and innovation in manufacturing firms: An empirical study of performance implications. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1(2), 87-96.
- Pihie, Z. A. L. (2009). Entrepreneurship as a Career Choice: An Analysis of Entrepreneurial Self-Efficacy and Intention of University Students. *European Journal of Social Sciences*, 9(2), 338-349.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.

- Ribeiro, D. y Comeche, J. M. (2007). Transmitting the entrepreneurial spirit to the work team in SMEs: The importance of leadership. *Management Decision*, 45(7), 1102-1122. doi: 10.1108/00251740710773934
- Ringle, C. M., Wende, S. y Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (beta). Hamburg: University of Hamburg. Disponible en <http://www.smartpls.de>
- Salanova, M., Grau, R., Martínez, I. M., Cifre, E., Llorens, S. y García-Renedo, M. (2004). *Nuevos horizontes en la investigación sobre la autoeficacia*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship*. Cambridge University Press.
- Sayeed, O. B. y Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship*, 12, 75-89.
- Wakke, I., Elfring, T. y Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. The role of coaching and self-efficacy *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 1-21. doi: DOI 10.1007/s11365-008-0078-z
- Wold, H. (1985). Systems Analysis by Partial Least Squares. En P. Nijkamp, H. Leitner y N. Wrigley (Eds.), *Measuring the Unmeasurable* (pp. 221-251). Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.
- Wold, H., Esbensen, K. y Geladi, P. (1987). Principal Component Analysis. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems* 2, 37-52.
- Zahra, S. A. y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P. y Moustakis, V. S. (2009). "Day-to-day" entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*, 27(3), 165-175.
- Zhao, H., Hills, G. E. y Siebert, S. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

(Artículo recibido: 31-08-2009; revisión: 31-05-2011; aceptado: 06-06-2011)

Apéndice 1. Escala CESE (versión definitiva)

Por favor, indica hasta qué punto crees en **tu propia habilidad para llevar a cabo o realizar eficazmente** las siguientes tareas directivas y de liderazgo:

Nada eficaz 1	Muy poco eficaz 2	Algo eficaz 3	Moderada-mente 4	Bastante eficaz 5	Muy eficaz 6	Totalmente eficaz 7
1.						DMPO-LPS
2.						CEI
3.						DOP
4.						ARI
5.						DMPO-LPS
6.						CEI
7.						DOP
8.						ARI
9.						CDE
10.						DCEA
11.						DMPO-LPS
12.						CEI
13.						ARI
14.						DCEA
15.						CDE
16.						DMPO-LPS
17.						DMPO-LPS
18.						DOP
19.						CDE
20.						DCEA
21.						LO
22.						DMPO-LPS
23.						DCEA
24.						LO
25.						DCEA
26.						LO

Dimensiones: 1) Crear y dirigir equipos (CDE), 2) Crear un entorno innovador (CEI), 3) Afrontar retos inesperados (ARI), 4) Desarrollar conducta estratégica autónoma (DCEA), 5) Definir los objetivos principales (DOP), 6) Desarrollar y lanzar nuevos productos (DMPO-LPS), y 7) Liderar a otros (LO).