

08

Factores determinantes de la orientación emprendedora y sus efectos en el rendimiento de las escuelas de negocios

Decisive factors of the entrepreneurial orientation and its effects on business schools performance

D.B. A. Susan Kuznik

Baldwin Wallace College.

Ph. D. Rajshekar Javalgi

Cleveland State University.

Ph. D. Robert Scherer

Cleveland State University.

Dr. Ángel Losada

Universidad Pontificia de Salamanca.

Resumen / Abstract

Las escuelas de negocio están haciendo frente hoy a un importante número de desafíos a la vez que intentan seguir siendo competitivas. Entre estos retos se encuentran la creciente competencia para la captación de estudiantes, la disminución de la financiación pública y el incremento de los costes. Una forma de afrontar estos desafíos es desarrollar una orientación emprendedora, es decir, asumir riesgos para llegar a ser más innovadores y proactivos. Cuando se emplea una Orientación Emprendedora, se puede lograr una ventaja competitiva y, además, un mejor rendimiento. De hecho, este texto pretende demostrar que el organigrama, la comunicación y la estrategia de crecimiento que dan lugar a una Orientación Emprendedora contribuyen, además, al rendimiento de la Escuela de Negocios.

Nowadays, business schools face a vast amount of challenges as they try, at the same time, to maintain competitiveness. Amongst these challenges, we find the growing competition to win students, the decrease in public financing, and the costs rise. Another way of facing these challenges is developing an entrepreneurial orientation, i.e., taking risks in order to become more innovative and proactive. When using an Entrepreneurial Orientation, a competitive advantage and a better performance can be achieved. In fact, this article tries to show how the organization chart, the communication and the growth strategy (keys to develop an Entrepreneurial Orientation) contribute in like manner to improve the Business School performance.

Palabras clave / Key words

Orientación Emprendedora. Escuelas de Negocios. Rendimiento.

Entrepreneurial Orientation. Business Schools. Business performance.

1. Introducción

Puesto que los actuales entornos competitivos, rápidamente cambiantes y apresurados exigen a las organizaciones la toma de importantes decisiones estratégicas, consideramos que cualquier forma de éxito en su gestión precisa de una *orientación emprendedora*, OE (Dess, Lumpkin & Covin, 1997).

Los investigadores del espíritu emprendedor han estudiado durante años la relación entre las actividades emprendedoras y la mejora del desempeño (Lumpkin & Dess, 2001). Lo han hecho distinguiendo entre los procesos de los que depende cómo se afronta una actividad emprendedora y el sentido que ésta adopta, es decir, las decisiones concretas sobre las que se materializa.

Para respetar esta distinción, nosotros llamaremos *orientación emprendedora*, OE, al conjunto de procesos, prácticas y actividades orientadas, a la toma de decisio-

nes que conducen al nuevo proyecto.

Lo cierto es que son muchos los estudios del comportamiento de las organizaciones que se ocupan de analizar cómo las corporaciones logran una *orientación emprendedora* para alcanzar la mejora de su rendimiento (Dess, Lumpkin & Covin, 1997; Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Yusuf, 2002).

Otros estudios se han centrado de forma más específica en la relación entre la *orientación emprendedora* y el rendimiento de la pequeña y mediana empresa (Wiklund & Shepherd, 2003), en cómo se asignan los recursos (Ewell, 1999), y en los estilos directivos de los diferentes países (Entrialgo, Fernandez & Vazquez, 2000).

También se han realizado estudios similares en el sector del comercio electrónico (Auger, Barnir & Gallagher, 2003), en las empresas de base tecnológica (Lee, Lee & Pennings, 2001), y en el marketing (Tzokas, Carter & Kyriazopoulos, 2001).

Pocos estudios, sin embargo, se han ocupado de la educación superior y los que lo han hecho se centran en el estudio de procesos para la transferencia de tecnología desde las universidades (Powers, 2002), en la cooperación entre empresa y universidad, así como en la innovación y el funcionamiento financiero (George, Zahra & Wood, 2002).

Sin embargo, ninguno se ha ocupado del ámbito de las escuelas de negocios y cómo una *orientación emprendedora* les conduciría a una ventaja competitiva y a una mayor eficiencia, algo que resultaría de especial interés en un momento en que estos centros pasan por diversas dificultades al enfrentarse a restricciones en la financiación que se producen de forma simultánea al incremento de los costes para la ejecución de los programas académicos.

Si bien es cierto que una forma de solucionar esta situación es atraer más estudiantes, hay que tener en cuenta que la competencia está empleando estrategias similares, por lo que ese objetivo puede ser difícil de alcanzar.

Ocurre, por otro lado, que el advenimiento de internet y de la formación basada en tecnologías, específicamente la educación a distancia, están cambiando los modos de proveer la formación, ya que los estudiantes pueden aprender dentro de los límites de sus hogares o lugares de trabajo, realizando los trabajos de grupo bajo la dirección de los profesores que, por su parte, se pueden encontrar en cualquier lugar. Estos recursos no sólo son un modo de distinguir una oferta formativa de otra que no ofrezca estas facilidades, sino que además permiten reducir el tiempo necesario para completar los programas.

Por otro lado, la supervivencia de las escuelas de negocios está llegando a ser más dependiente de los mercados de la educación en áreas próximas al entrenamiento profesional, a la industria, al gobierno y a las relaciones internacionales (Blackmore, 2002), por lo que, conjuntamente con otras entidades privadas e incluso las entidades que constituyen la sociedad civil, el gobierno y las organizaciones no lucrativas, las Escuelas de Negocio están trabajando para cambiar no sólo su producto, sino también los procesos de funcionamiento.

Así, mientras adaptan sus programas para resolver las necesidades de sus demandantes y para hacerlo donde ellos se encuentran o donde ellos elijan, las escuelas de negocios están haciendo frente a un ambiente cargado de incertidumbre y necesitan, por tanto, el desarrollo de un estilo de gestión que apoye una *orientación emprendedora* que, a su vez, garantice una mejora del rendimiento.

A este efecto, las Escuelas de Negocios deben saber que existen una serie de factores que condicionan la *orientación emprendedora*, OE, y que facilitan u obstaculizan los procesos internos. Por tanto, si pudiéramos identificar los factores que afectan a la OE, podríamos avanzar en la comprensión de cómo una OE realzará el funcionamiento de la escuela de negocios. El objetivo de este documento es, precisamente, proporcionar un marco para discutir los antecedentes de la OE y cómo afecta al rendimiento.

Para lograr este objetivo, definiremos primero el Organigrama, la Misión Estratégica y la Comunicación como antecedentes de una *orientación emprendedora*.

2. Objeto de estudio

Comenzaremos analizando la naturaleza de una *orientación emprendedora*. Se estudiará, después, la forma en que el organigrama apoya la OE, su relación con la Misión Estratégica, el modo en que la Comunicación condiciona la OE y, finalmente, se profundizará en el efecto de la OE sobre el Rendimiento.

2.1. Orientación emprendedora

Hay una serie de actividades de las que las organizaciones se ocupan que deberíamos considerar aspectos de la *orientación emprendedora*, tales como la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad.

Como ya hemos apuntado, la *orientación emprendedora* se desarrolla por medio de los procesos asociados a la entrada en una nueva actividad y está sometida al efecto de diversos obstáculos y restricciones (Morris & Jones, 1993), la magnitud

de los cuales "ha llevado a muchos a concluir que la gestión y, en definitiva, el desarrollo de las organizaciones sólo es viable sobre la evolución de sus bases actuales" (Cornwall & Perlman, 1990; Kanter, 1988; Stewart, 1989; Tropman & Morningstar, 1989; Waterman, 1987).

Lo cierto es que la mayor parte de estas áreas y procesos de decisión gerencial afectan a la *orientación emprendedora* no solamente en la industria sino también en las escuelas de negocios, aunque en lo que se refiere a la especificidad de la innovación en la educación superior es significativa la definición que hace Mathieu (2003) de la características de una universidad innovadora.

Estas características incluyen las "nuevas tecnologías de información, el aprender de distancia, aprendizaje a lo largo de la vida; creciente número de profesores implicados en sectores estratégicos; elección de temas estratégicos para la investigación; interdisciplinariedad; colaboración interdisciplinar; estructuración y alcance crecientes de las actividades de la investigación; equipos, centros, redes; colaboración con empresas y otras organizaciones relevantes; prestigio creciente de la investigación y de la transferencia de la innovación social y tecnológica; alcance, implicación en la comunidad" (Mathieu, 2003: 27). De hecho, estas referencias se pueden aplicar a las áreas que las universidades y las escuelas de negocios podrían aplicar para mantener una orientación emprendedora.

Pero no sólo afectan a la *orientación emprendedora* las variables mencionadas; otras, entre las que se encuentran el organigrama, la misión estratégica y la conducta en términos de comunicación, la condicionan de forma directa.

2.2. Organigrama (Liderazgo, Cultura y Estructura)

Liderazgo y cultura son dos caras de la misma moneda (Schein, 2004). Gresov (1984) sugiere que la cultura y la estructura de organización estén ligadas. Chandler, Keller & Lyon (2000: 59) establecen que las "compañías con una cultura de apoyo a la innovación tienden a ser más pequeñas, tienen pocas prácticas formalizadas para la gestión de los recursos humanos, y menos despilfarro de recurso". Mazarol y Soutar (1999) llevan más lejos todavía la idea de la cultura/estructura. Según Quinn (1980, 1985) la innovación exitosa requiere una orientación del mercado, un estilo interno de gestión (estructura y cultura) que fomente la innovación y un proceso de planificación *no lineal* que sea flexible y permita que todas las áreas funcionales contribuyan al proceso (Takeuchi & Nonaka, 1986; Van de Ven, 1986). En definitiva, la estructura y la cultura van de la mano; si uno desea una cultura emprendedora, debe desarrollar una estructura que la apoye.

Existen sobradas evidencias empíricas que demuestran que una organización necesita un estilo de gestión para tener éxito (Covin y Slevin, 1988). Sin embargo, los factores determinantes de este estilo son resultado de las cualidades estructurales que determinan cómo la institución reacciona y responde a su ambiente externo.

Éstos, por su parte, afectarán a la *orientación emprendedora* de una institución. “Los altos niveles del rendimiento alcanzados por muchas firmas innovadoras con cualidades estructurales flexibles, no-burocráticas sugieren que el ajuste entre la estructura de organización y la orientación emprendedora de una firma puede ser particularmente crucial para su eficacia” (Covin & Slevin, 1988: 218).

Una forma de definir las cualidades estructurales de organización es utilizar las dimensiones mecánicas y orgánicas, según lo investigado previamente por Khandwalla (1977).

Si la orientación de la alta dirección es emprendedora y de riesgo, la estructura deberá ser moderadamente orgánica. Si es contraria al riesgo y conservadora, deberá ser moderadamente mecánica (p. 428). Existe, por tanto, una relación entre la coincidencia de un estilo orgánico de gestión con el grado con el que una escuela de negocios sigue una orientación emprendedora. Lo que se está desarrollando es un acoplamiento entre la cultura y la estructura si uno desea ser innovador.

Miller (1983) indicó que las estructuras de organización orgánicas permiten una *orientación emprendedora*. Schollhammer (1982:219) sugiere que las estructuras mecánicas impiden espíritu emprendedor; algo que apoyan Burgelman y Sayles (1986), Drucker (1985) y Pinchot (1988). La investigación de Covin y Slevin (1988) continúa evaluando el ajuste entre la estructura de organización, la orientación emprendedora y el rendimiento.

Covin y Slevin (1990) aseguran que la estructura orgánica se caracteriza por ser adaptable, comunicarse abiertamente, y ser consensual. Una estructura mecánica es tradicional, controladora, y jerárquica. Indican que “si usted elige ser emprendedor; debe asegurarse de contar con una estructura de organización y una cultura que respalden su proactividad, asunción de riesgos y proactividad” (p. 44).

Según Covin y Slevin (1989: 76) “existen suficientes evidencias que demuestran que las estructuras *orgánicas* permiten rápidas respuestas ante el cambio de las fuerzas externas en ambientes imprevisibles, mientras que las estructuras *mecánicas* resultan más útiles en los ambientes fiables donde normalmente no se re-

quieren respuestas rápidas de la organización" (Burns & Stalker, 1961; Lorenzo & Lorsch, 1967).

Así, para que las entidades tengan una propensión hacia la innovación, asunción de riesgos y proactividad, necesitan tener una cultura y estructura que apoye el enfoque orgánico.

Si tenemos en cuenta el ambiente competitivo que afrontan las escuelas de negocios, la reducción de la financiación pública, el incremento de las restricciones por la regulación y las cambiantes demandas de sus componentes, es obligatorio que las escuelas de negocios operen de la forma más eficiente, efectiva y emprendedora. Deben asumir el liderazgo que se necesita para efectuar cambios en sus escuelas de negocios. Puesto que los líderes son responsables de crear las culturas y las estructuras que han de apoyar los nuevos cambios, es imprescindible identificar el estilo de liderazgo, cultura y gestión que es necesario, para que prosperen los proyectos emprendedores.

De este razonamiento, se sigue la siguiente afirmación: **una cultura orgánica de la escuela de negocio se relaciona positivamente con la orientación emprendedora.**

2.3. Misión estratégica

Guptar y Govindarajan (1984) definen la misión estratégica de la firma como el conjunto de acciones que concurren para aumentar la cuota de ingresos y de mercado, o estimular una estrategia del crecimiento. Kemelgor (2002) encontró que la gerencia estratégica facilita una OE.

Estas acciones incluyen las estrategias para la construcción, el sostenimiento, la cosecha y el desecho. Una estrategia de construcción implica el aumentar de la cuota de mercado, que podría incluir nuevos productos y servicios para incrementar los ingresos. Una estrategia de sostenimiento implica el mantenimiento de la cuota de mercado. Las acciones dentro de esta estrategia implican la continuación de programas existentes, con ajustes o modificaciones de menor importancia.

Una estrategia de cosecha implica la eliminación de algunos programas y servicios. Es decir, una firma podría hacer sacrificios para lograr beneficios y asegurar la liquidez en el corto plazo. La última estrategia es la de liquidación (Abell & Hammond, 1979; Gupta & Govindarajan, 1984). Covin y Slevin (1991) definen la misión estratégica como filosofía estratégica de una firma. Hitt, Irland y Stadter (1982) aseguran que el rendimiento de la organización afecta el tipo de gran estrategia o la misión estratégica perseguida.

Según lo divulgado por Naman y Slevin (1993: 143), Gellar (1980) argumentaba que “un estilo de alta dirección audaz e innovador es apropiado en situaciones de inversión y crecimiento, un estilo moderadamente conservador corresponde a contextos de ahorro y protección y un estilo contrario al riesgo es propio de situaciones de cosecha y liquidación”.

Venían a decir que una *orientación emprendedora* “se adapta bien y es común entre las firmas con una misión orientada a la construcción” (Naman & Slevin, 1993: 143). La gran estrategia (misión estratégica), o una estrategia institucional total, es un predictor de las actividades de la *orientación emprendedora* (Zahra, 1991). La misión estratégica de una institución abarca una de cuatro áreas: crecimiento interno, crecimiento externo, estabilidad o reducción (Hitt, Irlanda & Stadter, 1982). Naman y Slevin (1993) y Covin, Slevin y Schultz (1994, 1997) hablan de las estrategias de construcción, sostenimiento, cosecha y liquidación. Las estrategias del crecimiento (estructura) estimulan la OE. Las estrategias del sostenimiento implican mejoras incrementales con poco impacto en la OE y menos proyectos.

Las estrategias de cosecha implican la recogida de beneficios a corto plazo a expensas de planes a largo plazo. Las estrategias de liquidación implican reducciones en activos, el alcance de operaciones o la mano de obra hasta que se recuperan las fuerzas competitivas. Una institución puede utilizar todas las estrategias antedichas concurrentemente, y en grados variables. En un caso, puede construir un nuevo programa y procurar ganar la cuota de mercado. En otros, puede estar en un patrón de sostenimiento, haciendo modificaciones leves a los programas ya predefinidos. Puede también estar en una posición de la cosecha, y tomando lo que puede de un programa, o en un modo de liquidación, eliminando los programas que no son factibles o prácticos por más tiempo. Para resumir, las estrategias de construcción se asocian a la OE (Covin, Slevin & Schultz, 1994), lo que permite la siguiente afirmación: **una estrategia del crecimiento de la escuela de negocio se relaciona positivamente con la orientación emprendedora.**

2.4. Comunicación

La comunicación es necesaria en una organización, y su calidad y la frecuencia son necesarias para que prospere la *orientación emprendedora* (Peters & Waterman, 1982). La comunicación ayuda a introducir nuevas ideas, a promover la cooperación interdisciplinaria (Kanter, 1989) y a promover el reconocimiento de los nuevos proyectos (Zahra, 1991). Por tanto, la comunicación tendrá efecto sobre el rendimiento de las escuelas de negocios. Si una organización desea desarrollar una estrategia correctamente, debe comunicarse bien. La comunicación tiene un papel importante en el proceso de la innovación (Johnson, 1990), tan-

to en su dimensión formal como informal. Johnson, Donohue, Atkin y Johnson (1994) estudiaron la diferencia entre los canales de comunicaciones formales e informales.

Según March y Simon (1958), ambas estructuras de la comunicación existen simultáneamente y no son reducibles la una a la otra (Johnson et al., 1994). Cada estructura tiene diversas premisas y materializaciones (Allen, 1977; Dow, 1988; Johnson et al., 1994). Según lo divulgado por Zahra (1991), Kanter (1986) identificó el hecho de que la comunicación promueve la cooperación interdisciplinaria.

De hecho, muchos proyectos requieren la superación de los límites de la organización, en el intento por alcanzar sus objetivos; por lo que algunas firmas han creado los nuevos diseños de organización transversales a la estructura departamental que promueven procesos formales de la comunicación en la búsqueda de nuevos proyectos (Kanter, 1989). Zahra (1991) también indica que la comunicación formal es necesaria para mantener a los empleados enterados de los nuevos proyectos de la compañía.

Lo que podemos deducir de lo anterior es que hay diversas estructuras, algunas de las cuales son formales y otras informales, y que se están superando sus límites como resultado de los nuevos diseños de organización nacidos para satisfacer nuevas metas de la organización.

Lo cierto es que, como se ha dicho, los empleados utilizan tanto procesos formales como informales de comunicación, para obtener la información. Menon, Bhadravaj, Adidam y Edison (1999) identificaron la necesidad tanto de comunicación formal como informal. Moore y Miner (1997) encontraron que las nuevas ideas y la creatividad de organización resultan del grado de comunicación individual.

Si bien se ha identificado el número de veces en que los empleados desean la información, también se ha identificado que la cantidad y la calidad de la información podrían ser mejoradas de forma notable (Foehrenbach & Rosenberg, 1982; Friedman, 1981; Morgan & Schiemann, 1983). Según Albrecht y Ropp (1984) cuando la información fluye a través de la organización el retorno ocurre rápidamente, y ambos superan los límites y las líneas de la autoridad de la organización, permitiendo que la innovación prospere.

La alta calidad y la frecuencia de la comunicación en una organización son necesarias para que la organización emprendedora tenga éxito (Peters & Waterman, 1982; Zahra, 1991). Según Zahra (1991), con alta calidad y la frecuencia de la comunicación, las nuevas ideas son expresadas y experimentadas por los emplea-

dos y los ejecutivos, facilitando el conocimiento sobre hacia dónde deben enfocar su actividad.

Puede también promover la cooperación en el ámbito interdisciplinar (Kanter, 1986), algo que resulta especialmente importante por la naturaleza multi-funcional de los proyectos que las organizaciones suelen asumir en la actualidad (Zahra, 1991).

La comunicación es diferente según las bases sobre las que se sostiene el ambiente de gestión (Andrews & Kacmar, 2001); los empleados de las empresas basadas en los servicios tienen mayor relación con el exterior de la organización. Por tanto, la comunicación formal e informal es necesaria en la organización y los puntos clave son la calidad y la frecuencia, que serán positivas en relación a la *orientación emprendedora*, por lo que se puede concluir: **la comunicación frecuente y fluida de la escuela de negocio se relaciona positivamente con la orientación emprendedora.**

2.5. Rendimiento

Algunos investigadores asumen que “para que un nuevo proyecto dé lugar a un alto rendimiento, las organizaciones deben tener una orientación emprendedora fuerte” (Lumpkin & Dess, 1996: 151). Esta afirmación es apoyada por Collins y Moore (1970), Covin y Slevin (1991), Peters y Waterman (1982), Schollhammer (1982) y Zahra (1991). Según Wiklund (1999), en empresas pequeñas, los investigadores abogan por el crecimiento como la medición más importante del rendimiento (Brown, 1995; Fombrun & Wally, 1989; Tsai, MacMillan & Bajo, 1991). Por su parte, Wiklund indica que la medición del rendimiento cuenta con dimensiones múltiples, algo que también defienden Lumpkin y Dess (1996) y Cameron (1978).

Mirando el contexto de la escuela de negocios, las mediciones del rendimiento deben abarcar las áreas del crecimiento con respecto a estudiantes, programas, sociedades y funcionamiento financiero. Para las escuelas de negocio, algunos procesos emprendedores pueden implicar la creación de los nuevos programas, que darán lugar a un aumento en el número de estudiantes, de los profesores y de los ingresos. El crecimiento puede también implicar un nuevo nivel de productividad del profesorado que está trabajando en nuevas áreas programáticas. Estos nuevos programas incluyen, aunque no se limitan a ellos, los nuevos programas de grado, los nuevos programas de MBA, los programas doctorales, los programas internacionales, las sociedades corporativas y el desarrollo ejecutivo. Las subvenciones son otra fuente de ingresos que no se debe olvidar.

Los programas innovadores se pueden financiar con la ayuda de las diversas organizaciones que apoyan programas novedosos relacionados con los temas más actuales. Si bien todo esto precisa de ciertos niveles de innovación y proactividad, es seguro que los riesgos asumidos llevarán a un incremento de los ingresos y de la cuota de mercado.

Los responsables de la gestión son conscientes de las implicaciones que para el rendimiento tienen tanto los procesos como las decisiones y las acciones. De hecho Miller (1998) indica que el ajuste entre las variables dominantes (estrategia, estructura y entorno) es crítico para el rendimiento. Naman y Slevin (1993) identificaron una relación positiva entre el ajuste y el rendimiento para las empresas con un estilo de gestión orgánico que aplicaban un estilo emprendedor en un ambiente turbulento. Según Lumpkin y Dess (1996), las firmas necesitan una OE fuerte para lograr un alto rendimiento, como también defienden Collins y Moore (1970), Covin y Slevin (1991), Peters y Waterman (1982), Schollhammer (1982) y Zahra (1993).

No obstante hay que asumir que una organización con una orientación emprendedora puede tener un rendimiento satisfactorio en un caso y menos en otro (Lumpkin & Dess, 1996). Barringer y Bluedorn (1999) apoyan la relación entre la OE y el rendimiento; y precisan, hablando de la necesidad de una OE, cuándo una organización debe prosperar en un ambiente competitivo. Tenemos, por tanto, que la relación entre *orientación emprendedora* y funcionamiento es un marco de contingencia (Covin & Slevin, 1989; Karagozoglu & Brown, 1988; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra & Covin, 1995). Podemos afirmar, en cualquier caso: **la orientación emprendedora de la escuela de negocios se relaciona positivamente con el funcionamiento.**

3. Futuras líneas de investigación

Las Escuelas de Negocios están experimentando un ambiente agitado y crecientemente competitivo, en el que deberán atenderse diversos desafíos, entre los que se encuentran: la lucha por la captación de estudiantes, la adaptación a la disminución de las ayudas de la administración pública, el incremento de los costes, la necesidad de definir nuevos programas para satisfacer las demandas sociales, la creación de nuevos canales para el desarrollo de nuevas ofertas formativas para el ámbito empresarial.

En este texto sugerimos que el organigrama (estructura, cultura y liderazgo), la misión estratégica y la comunicación han de integrar la *orientación emprendedora* de una escuela y, por tanto, el estilo de gestión que garantizará la mejora del rendimiento.

Confiamos en que investigaciones como ésta ayuden a las escuelas de negocios a evaluar los factores determinantes de una *orientación emprendedora* y a utilizarlos en un ambiente cada vez más competitivo y dinámico asumiendo más riesgos y siendo más proactivas e innovadoras.

Aunque, como se deduce de las referencias que hemos presentado, existen investigaciones significativas (en el ámbito tanto de las pequeñas como de las grandes empresas) sobre la relación entre los tres factores señalados, la *orientación emprendedora* y el rendimiento; sin embargo, no ocurre lo mismo en el ámbito educativo y especialmente en el ámbito de las escuelas de negocios.

Los resultados de este trabajo nos llevan por tanto a proponer diversas orientaciones para las futuras líneas de investigación, que podrían desembocar en la definición de un estudio empírico que descienda a la arena del mundo de la educación superior:

1. La aplicación de los factores determinantes de la *orientación emprendedora* y su relación con el rendimiento precisa de una personalización de los indicadores en función de las características específicas de la gestión en el ámbito educativo.

2. Del mismo modo, se debería tener en cuenta la singularidad del funcionamiento de las variables descritas en los estudios precedentes en los diferentes contextos geográficos, culturales y estructurales en que operan las diversas escuelas, así como las nuevas variables que resultan de la evolución de un mercado cada vez más abierto, internacional y, en definitiva, global.

3. La complejidad y apertura del mercado de la educación superior nos obliga a establecer referencias homogéneas antes de realizar estudios comparados o elaborar modelos generales de aplicación a todos los sistemas educativos y gerenciales.

Entendemos, además, que puesto que los cambios que experimenta el entorno de la educación superior están suponiendo un incremento de la interdependencia de todo el sistema, la investigación que proponemos debería tener en cuenta los modos de gestión de centros que se ocupan de otras ramas del saber, diferentes de las escuelas de negocios. De hecho, sería imposible entender en el contexto español las estrategias que se están desarrollando desde las Escuelas de Negocios, para desarrollar estrategias de innovación, proactividad y crecimiento que afectan a estructuras más amplias desde el punto de vista de la gama de su oferta educativa, y que les llevan, por ejemplo, a hacerse con la propiedad de alguna institución universitaria.

4. Conclusión

Las escuelas de negocios, y en general las instituciones de educación superior, están realizando cambios para seguir siendo competitivas; se están creando nuevos programas para atraer a nuevos estudiantes, y se está evaluando la relevancia de los programas actuales para satisfacer las demandas del entorno actual. Aparecen nuevos cursos, se modifican los anteriores o se suprimen, mientras aparecen nuevas ofertas a medida para el ámbito empresarial e institucional.

Por otro lado, el efecto de la globalización y las implicaciones internacionales de la gestión obligan a cambiar los planes de estudios, así como la forma en que se ofrecen para adaptarlos a las diferentes necesidades y modos de realizar la formación de estudiantes con perfiles y ubicación geográfica cada vez más diversos.

Además, crece el interés de la clase empresarial por los proyectos de educación superior. A la vez que se desarrolla la figura del empresario-académico, Meyer (2003), el académico se está moviendo hacia áreas emprendedoras, cuyo acercamiento le proporciona fuentes de financiamiento adicionales y levanta el estado de la universidad. Estamos, por tanto, ante un ambiente incierto que obliga a asumir numerosos desafíos a la vez que se mantiene el nivel de rendimiento. Es en este contexto en el que la *orientación emprendedora* se presenta como una referencia clave para la determinación de los estilos internos de gestión directamente relacionados con la mejora del rendimiento, una referencia sobre cuya operatividad animamos a investigar para contribuir a la mejora de la eficiencia en la gestión educativa.

Referencias

Abell, D. F. & Hammond, J. S. (1979). *Strategic market planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Albrecht, T. L. & Ropp, V. A. (1984). Communicating about innovation in networks of three U.S. organizations. *Journal of Communication*, 34 (3), 78-91.

Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, MA: MIT Press.

Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2001). Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations. *The Journal of Business Communication*, 38 (2), 206-226.

Auger, P., Barnir, A. & Gallagher, J. M. (2003). Strategic orientation, competition, and internet-based electronic commerce. *Information Technology and Management*, 4, 139-164.

Barringer, B.R. & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.

Blackmore, J. (2002). Globalization and the restructuring of higher education for new knowledge economies: New dangers or old habits troubling gender equity work in universities? *Higher Education Quarterly*, 56 (4), 419-441.

Brown, T.E. (1995). Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 20, 59.

Burgelman, R. A. & Sayles, L.R. (1986). *Inside corporate innovation: Strategy, structure, and managerial skills*. New York: Free Press.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23 (4), 604-633.

Chandler, G., Keller, C. & Lyon, D. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovative-supportive organizational culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 59-76.

Collins, O. & Moore, D. (1970). *The organization makers*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Cornwall, J. R. & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL: Irwin.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25 (3), 217-259.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1990). Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure--How to Get Your Act Together. *Sloan Management Review*, 31 (2), 43-53.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.

Covin, J. G., Slevin, D. P. & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: effective strategic structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31, 481-504.

Covin, J. G., Slevin, D. P. & Schultz, R. L. (1997). Top management decision sharing and adherence to plans. *Journal of Business Research*, 40, 21-36.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695.

Dow, G. K. (1988). Configurational and coactivational views of organizational structure. *Academy of Management Review*, 13, 53-64.

Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.

Entrialgo, M., Fernandez, E. & Vazquez, C. J. (2000). Characteristics of managers as determinants of entrepreneurial orientation: Some Spanish evidence. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1 (2), 187-205.

Ewell, P. T. (1999). Linking performance measures to resource allocation: exploring unmapped terrain. *Quality in Higher Education*, 5 (3), 191-209.

Foehrenbach, J. & Rosenberg, K. (1982). How are we doing? *Journal of Communication Management*, 12 (1), 3-11.

Fombrun, C. J. & Wally, S. (1989). Structuring firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4 (2), 107-222.

Friedman, S. (1981). Where employees go for information (some surprises). *Administrative Management*, 42, 72-73.

Geller, A. M. (1980). Matching people to business strategies. *Financial Executive*, 48, 18-21.

George, G., Zahra, S.A. & Wood, D.R. (2002). The effects of business-university alliances on innovative output and financial performance: a study of publicly traded biotechnology companies. *Journal of Business Venturing*, 17 (6), 557-589.

Gresov, C. (1984). Designing organizations to innovate and implement: using two dilemmas to create a solution. *Columbia Journal of World Business*, 3, 63-67.

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.

Hitt, M.A., Ireland, R. D. & Stadter, G. (1982). Functional importance and company performance: Moderating effects of grand strategy and industry type. *Strategic Management Journal*, 3, 315-330.

Johnson, J. D. (1990). *Organizational communication structure*. Norwood, NJ: Ablex.

Johnson, J. D., Donohue, W.A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *The Journal of Business Communication*, 31 (2), 111-122.

Kanter, R. M. (1986). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1 (1), 47-60.

Kanter, R. M. (1988). *When giants learn to dance*. New York: Simon & Shuster.

Kanter, R. M. (1989). *The new managerial work*. *Harvard Business Review*, 67, 92.

Karagozoglu, N. & Brown, W. B. (1988). Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 269-281.

Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kozeracki, C. (1998). *Managing organizational change in the community college*. (Report No. Ed 424884). Los Angeles, CA: ERIC Clearinghouse for Community Colleges. (ERIC Document Reproduction Service No. RI89002001).

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Richard D. Irwin, Homewood, Ill.

Lee, C., Lee, K. & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615-640.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.

Lumpkin, G.T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429-451.

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Mathieu, M. (2003). An integrated approach to academic reinforcement systems. *Higher Education Management and Policy*, 15 (3), 25-40.

Mazzarol, T. & Soutar, G.N. (1999). Sustainable competitive advantage for educational institutions: A suggested model. *The International Journal of Educational Management*, 13 (6), 287-300.

Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P.T. & Edison, S.W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63 (2), 18-40.

Meyer, M. (2003). Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? Research-based ventures and public support mechanisms. *R & D Management*, 33 (2), 107-115.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.

Miller, K. D. (1998). Economic exposure and integrated risk management. *Strategic Management Journal*, 19, 49-514.

Morgan, B. S. & Schiemann, W.A. (1983). Why internal communication is failing. *Public Relations Journal*, 39, 15-17.

Morris, M. H. & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (4), 873-896.

Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-153.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.

Powers, J. B. (2002). *Critical resource effects on America's universities: What's behind the growing entrepreneurial orientation?* Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA, April 1-5, 2002).

Quinn, J. B. (1980). Managing strategic change. *Sloan Management Review*, 21 (4), 3-20.

Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review*, May-June, 73-84.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In Kent, C. A., Sexton, D. L. & Vesper, K. H. (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 209-229). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.

Stewart, A. (1989). *Team entrepreneurship*. Newbury Park, CA: Sage.

Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 137-146.

Tropman, J. E. & Morningstar, G. (1989). *Entrepreneurial systems for the 1990's*. New York: Quorum Books.

Tsai, W. M. H., MacMillan, I. C. & Low, M. B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6 (1), 9-28.

Tzokas, N., Carter, S. & Kyriazopoulos, P. (2001). Marketing and entrepreneurial orientation in small firms. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 2 (1), 19-33.

Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Mana-*

gement Science, 32 (5), 590-607.

Waterman, R. H. (1987). *The renewal factor*. New York: Bantam Books.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24 (1), 37-48.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Research notes and commentaries: Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24 (13), 1307-1314.

Yusuf, J. (2002). Environmental uncertainty, the entrepreneurial orientation of business ventures and performance. *IJCM*, 12 (3, 4), 83-103.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.

Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17 (4), 5-21.

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

