

XI Congreso de Administración del Centro de la República. VII Congreso de Ciencias Económicas del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM, Villa María, 2022.

# **Análisis de los efectos del aprendizaje organizacional (AO) y la orientación emprendedora (OE) sobre la rentabilidad de las MIPYMES.**

Nicolas Beltramino, Juan M. Ingaramo, Lilia C. Gazzaniga y Natalia Beltramino.

Cita:

Nicolas Beltramino, Juan M. Ingaramo, Lilia C. Gazzaniga y Natalia Beltramino (2022). *Análisis de los efectos del aprendizaje organizacional (AO) y la orientación emprendedora (OE) sobre la rentabilidad de las MIPYMES. XI Congreso de Administración del Centro de la República. VII Congreso de Ciencias Económicas del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM, Villa María.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xi.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.vii.congreso.de.ciencias.economicas.del/43>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/er0M/zva>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*



VII Congreso de Ciencias Económicas  
XI Congreso de Administración  
VIII Encuentro Internacional de Administración  
**DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA**

*La investigación en las Ciencias Económicas, sus aportes a la sostenibilidad de las organizaciones.*

**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO) Y  
LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA (OE) SOBRE LA RENTABILIDAD DE  
LAS MIPYMES**

**EJE: APORTES DE LA INVESTIGACIÓN A LAS PYMES. EMPRESAS FAMILIARES. SU ROL EN EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE.**

**AUTORES**

BELTRAMINO, NICOLÁS S.  
INGARAMO, JUAN MARCELO  
GAZZANIGA, LILIA CARINA  
BELTRAMINO, NATALIA A.

**EMAIL**

nico\_beltra@hotmail.com  
iscecontabilidad@hotmail.com  
carinagazzaniga@hotmail.com  
nataliabeltra.nb@gmail.com

**INSTITUCIÓN:** Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales - Universidad Nacional  
Villa María

**DIRECCIÓN:** A. Jauretche Nº 1555 – Campus – Villa María – Córdoba - Argentina

# **ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO) Y LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA (OE) SOBRE LA RENTABILIDAD DE LAS MIPYMES**

**Palabras Clave:** Orientación Emprendedora - Aprendizaje organizacional - Responsabilidad Social Corporativa Medioambiental - Actitud Innovadora - Toma de riesgos - Performance - Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar los efectos del aprendizaje organizacional (AO) y la orientación emprendedora (OE) sobre la rentabilidad de las MIPYMES. Para ello, se realizó una investigación de campo sobre una muestra de 1620 empresas ubicadas en Argentina (630), México (550) y Ecuador (440). La recogida de datos se realizó en un período comprendido entre mayo y septiembre de 2020, mediante un cuestionario estructurado dirigido al más alto nivel de la empresa. Para el análisis y validación de los resultados se ha utilizado la técnica estadística del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) basada en la varianza mediante PLS (Partial Least Square). Este trabajo contribuye al desarrollo de la literatura sobre las capacidades dinámicas, la teoría del capital social y la teoría de las partes interesadas. Nuestros resultados revelan que la Orientación Emprendedora es una variable determinante para generar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Ambiental (RSCMA) y es clave para incrementar la rentabilidad financiera de las MIPYMES. Además, se ha descubierto que la RSCMA es una variable que media parcialmente entre la EO y el Desempeño de las MIPYMES.

## **Abstract**

The objective of this work is to analyze the effects of organizational learning (AO) and entrepreneurial orientation (OI) on the Profitability of MSMEs. For this, a field investigation was carried out on a sample of 1620 companies located in Argentina (630), Mexico (550) and Ecuador (440). Data collection was carried out in a period between May and September 2020, by means of a structured questionnaire addressed to the highest level of the company. For the analysis and validation of the results, the statistical technique of structural equations model (SEM) based on the variance through PLS (Partial Least Square) has been used. This work contributes to the development of the Dynamic Capabilities literature, social capital Theory and the Stakeholders Theory. Our results reveal that Entrepreneurial Orientation is a determining variable to generate better Corporate Social Responsibility Environmental (RSCMA) practices and is key to increasing the financial profitability of the MSMEs. In addition, it has been discovered that the RSCMA is a variable that partially mediates between the OE and the Performance of MSMEs.

**KEY WORDS:** Entrepreneurial Orientation - Organizational Learning - Environmental Corporate Social Responsibility - Innovative Attitude - Risk Taking - Performance - Micro, Small and Medium Enterprises.

## **Introducción**

Es indiscutible el importante papel que desempeñan las MiPymes en las economías y el desarrollo tecnológico de los países, lo que ha generado cada vez más interés de la literatura en estudiar los factores que permiten incrementar su capacidad de innovación para lograr su competitividad y supervivencia (Wang et al., 2015). Para que las Mipymes puedan alcanzar esos objetivos es necesario que adopten estrategias innovadoras que les permita ser eficientes en entornos cada vez más complejos. Siendo para ello necesario que sus directivos y gerentes aprovechen al máximo los recursos capacidades con que cuentan por medio de estrategias que fomenten el aprendizaje organizacional y la responsabilidad social corporativa, principalmente en su dimensión medio (Valdez-Juárez, Borboa-Álvarez, et al., 2019)

Es entonces que, el aprendizaje organizacional, al ser la forma en la que aprenden las organizaciones, sugiere la necesidad de maximizar el uso del conocimiento de manera eficiente (Chiva & Alegre, 2005), convirtiéndose en un componente esencial cuando las organizaciones actúan en entornos turbulentos, en los que el conocimiento se convierte en un recurso clave para sobrevivir ya que deben innovar para crear nuevos productos y servicios logrando así mantener su competitividad (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007; Kreiser et al., 2010). El aprendizaje organizacional fortalece el impacto de la orientación emprendedora sobre las fuerzas positivas de crecimiento de las empresas. Las MiPymes poseen la potencialidad para facilitar las actividades de innovación por medio de sus estrategias (Wang et al., 2015; Prajogo & McDermott, 2014). La gestión estratégica de las MiPymes a través del aprendizaje organizacional puede conducir a recursos intelectuales mejorados y movilizados para una innovación eficaz, influyendo en la innovación y el desempeño de las empresas (Fernández-Mesa et al., 2013).

Por su parte, la orientación emprendedora es considerada como un proceso estratégico que utilizan las empresas para identificar oportunidades y desarrollar acciones para aprovecharlas (Rodrigo-Alarcón et al., 2014). Miller (1983), introdujo la idea que la OE incluye las dimensiones de propensión a la innovación, la asunción de riesgos y el comportamiento proactivo. En tanto que Lumpkin & Dess (2001), propusieron incorporar las dimensiones de agresividad competitiva y autonomía. La propensión a la innovación se entiende como la tendencia de una empresa a apoyar la creatividad, la generación de nuevas ideas para la introducción de nuevos productos/servicios y los procesos creativos que pueden obtener nuevos productos, servicios o procesos. En tanto que la asunción de riesgos es considerada como la voluntad de la empresa tendiente a aprovechar las oportunidades, sin conocer su probabilidad de éxito y actuar de manera audaz sin conocer sus consecuencias. Por otra parte, la proactividad es la perspectiva de futuro de las empresas donde buscan desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales, para anticiparse a los cambios y oportunidades del entorno, buscando cambiar sus tácticas actuales y detectar tendencias futuras del mercado. Por otro lado, la agresividad competitiva se refiere a la propensión de la empresa para enfrentar a sus competidores con intensidad buscando mejorar su posición frente a sus competidores. Finalmente, la autonomía se trata de las acciones individuales o de los equipos de trabajo tendientes a apoyar una idea o visión y llegar a concretarse (Rodrigo-Alarcón et al., 2014).

Si bien existe abundante investigación referida a la contribución de la innovación al desempeño de las MiPymes, son escasas las que analizan la influencia de la Orientación Emprendedora y sus dimensiones sobre los resultados de la innovación y sobre las prácticas ambientales en las MiPymes (Rodrigo-Alarcón et al., 2014).

Los estudios empíricos existentes no permiten determinar con precisión los efectos que existen sobre los efectos de la OE, sobre la gestión ambiental y el rendimiento de las MiPyMes. Lee & Sukoco (2007), en un trabajo sobre diferentes sectores en Taiwan, identificaron que la OE juega un importante papel en mejorar los resultados de la empresa y que posee una influencia positiva sobre la gestión del conocimiento, la innovación y la efectividad organizativa. Por su parte, Tajeddini (2010) en su estudio sobre la industria hotelera verificaron que la OE tiene efecto positivo sobre el de logro de beneficios, ventas y el retorno de la inversión. En igual dirección, Garcia-Villaverde et al. (2013), plantean que en entornos de alta amenaza de imitaciones existe una relación positiva OE y los resultados organizacionales.

Es por ello que este trabajo persigue como objetivo principal en primer lugar analizar la influencia de la orientación emprendedora (OE) por medio de sus dimensiones propensión a la innovación, la asunción de riesgos, autonomía, competitividad agresiva y el comportamiento proactivo sobre la innovación las prácticas ambientales y el rendimiento de las MiPyMes y en segundo lugar el efecto del incremento del aprendizaje organizacional sobre las prácticas ambientales el rendimiento corporativo de las MiPyMes. Tratando de dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación. ¿La actitud innovadora ejerce influencia sobre las prácticas ambientales de las MiPyMes?, ¿La proactividad ejerce influencia sobre las prácticas ambientales de las MiPyMes? ¿La toma de riesgos ejerce influencia sobre las prácticas ambientales de las MiPyMes? ¿La autonomía ejerce influencia sobre las prácticas ambientales de las MiPyMes? ¿La competitividad agresiva ejerce influencia sobre las prácticas ambientales de las MiPyMes? ¿Un mayor aprendizaje organizacional mejora las prácticas ambientales de las MiPyMes? ¿Un mayor aprendizaje organizacional mejora el rendimiento corporativo de las MiPyMes? ¿Una mayor práctica de acciones ambientales incrementa el rendimiento corporativo de las MiPyMes? Además, como una fuerte contribución de este trabajo se pretende indagar si existen diferencias

significativas entre los tres países sobre las estrategias de RSCMA, el AO, la OE y la rentabilidad financiera que practican las MiPyMes.

## **Revisión de Literatura**

### **La Orientación Emprendedora y la Responsabilidad Social Ambiental en las MiPyMes.**

En tiempos recientes el soporte teórico de la orientación emprendedora con prácticas de sostenibilidad se fundamenta en dos principales teorías. Primero, la teoría del enfoque regulatorio, la cual contempla las motivaciones individuales que conducen a resolver problemas, aprovechar oportunidades y, a la toma de decisiones estratégicas para alcanzar el éxito empresarial (Tory Higgins, 1997), esta teoría contempla el enfoque de promoción el cual se preocupa por el avance, el desarrollo, el crecimiento y el logro de metas. La otra perspectiva se enfoca en la prevención por la seguridad, la protección y la responsabilidad en la toma de decisiones empresariales (Crowe & Higgins, 1997; Gamache et al., 2020).

En segundo, la teoría del comportamiento planificado (TPB), sin lugar a dudas, ha sido de las más analizadas y utilizadas para fundamentar las investigaciones sobre el comportamiento y decisiones estratégicas en las organizaciones (Ajzen, 1991). Los principales postulados de esta teoría es que cuando las personas tienen una fuerte intención de realizar alguna acción a través de las actitudes positivas hacia el comportamiento, pero que además existe una norma subjetiva fuerte para realizar el comportamiento y con un alto nivel de control de la conducta percibida (Ajzen, 2011). Además, esta teoría informa que los tomadores de decisiones en las empresas, tienen un comportamiento razonado y ético al momento de ejecutar iniciativas sostenibles que tienen implicaciones de los diferentes grupos de interés (Belz & Binder, 2017; Haldar, 2019)

El concepto de Orientación Emprendedora (OE) es considerada como la piedra angular de la disciplina del emprendimiento y ha generado en los últimos años, el interés de muchos académicos a ocuparse de estudiar su efecto principalmente sobre la innovación y el desempeño empresarial (Montiel-Campos & Ramírez-Ramírez, 2017).

El origen del concepto de la OE, fue utilizado por primera vez por Miller (1983), el que lo define como integrado por tres dimensiones relacionadas con generar innovaciones que

impliquen asumir riesgos que permita a la empresa anticiparse a sus competidores. Por su parte Lumpkin & Dess (2001) agregan dos dimensiones más la agresividad competitiva y la autonomía. Es por ello que la OE nos ayuda a explicar que cuando las empresas se renuevan de manera regular a las situaciones cambiantes del entorno siendo innovadoras abordando proyectos arriesgados pueden encontrar nuevos caminos para seguir creciendo y obtener mayores rendimientos (Rodrigo-Alarcón et al., 2014).

Por otra parte, la RSE está compuesta por aquellas acciones que incluyen esfuerzos, inversiones y actividades de una empresa tendientes a mejorar sus relaciones con clientes, inversores y la comunidad en general (Zahra & Wright, 2016). En tanto que al relacionar la RSE y la OE puede hacer que se potencien los efectos innovadores empresariales por medio del establecimiento de empresas nuevas o en funcionamiento generando mayores beneficios al innovar, asumir riesgos y tener una actitud proactiva en la ejecución de sus programas pudiendo obtener una ventaja competitiva al abordar las necesidades sociales (Zahra & Wright, 2016).

Si bien los estudios anteriores no son coincidentes en el tratamiento de las dimensiones de la OE dado que en muchos de ellos se tratan algunas dimensiones como similares como por ejemplo en el caso de la agresividad competitiva y la proactividad que son tratadas como equivalentes ya que se sugiere que las empresas proactivas compiten agresivamente (Covin & Slevin, 1989). Estos autores tienden a minimizar diferencias significativas entre agresividad competitiva y proactividad. En tanto que Lumpkin & Dess (2001), sugieren que deben ser tratadas como dimensiones separadas, dado que la proactividad supone una visión prospectiva tendiente a actuar anticipándose a las demandas y dando forma al medio ambiente.

En tanto que por el contrario, la agresividad competitiva, se refiere a la intensidad, duración, complejidad e imprevisibilidad de los esfuerzos de una empresa para superar a los rivales de la industria (Ajamieh et al., 2016). Las buenas prácticas en cuanto a este aspecto no solo implican reducir costos, expandirse a nuevos mercados o actualizar productos con nuevas funcionalidades, sino también establecer soluciones tanto en productos como en procesos que incluyan cuestiones ecológicas (Bose & Pal, 2012; Zhu & Sarkis, 2004). Por su parte, Benitez-Amado et al., (2015) y Green et al., (2012) sugieren que cuando la diferenciación se basa en una contribución a un medio ambiente sostenible se transforman en una fuente de

ventaja competitiva. Para ello deben adaptar sus prácticas de cadena de suministro y adoptar actividades respetuosas con el medio ambiente en su cadena de suministro interna y externa (Zhu y Sarkis, 2004). En tanto que Hofer et al. (2012) manifiesta que una buena respuesta a la presión competitiva puede ser la explotación de oportunidades comerciales vinculadas a la sostenibilidad de la cadena de suministros. Con base en este planteo, nuestro estudio propone como hipótesis que la agresividad competitiva, la actitud proactiva y la asunción de riesgos son impulsores de las prácticas ambientales en las MiPymes.

***H1a: La OE (Actitud Proactiva), influye de forma significativa en el aumento de las prácticas ambientales de las MiPymes.***

***H1a: La OE (Competitividad agresiva), influye de forma significativa en el aumento de las prácticas ambientales de las MiPymes.***

***H1a: La OE (Toma de riesgos), influye de forma significativa en el aumento de las prácticas ambientales de las MiPymes.***

Si bien en la literatura la lista de dimensiones de la OE, no está cerrada, es importante concebirla como un constructo psicológico dado que incluye valores y convicciones profundamente arraigados en la cultura del individuo lo que permite comprender los comportamientos y elecciones individuales en el lugar de trabajo (Bolton & Lane, 2012; Karpacz, 2016). Si bien la actitud de autonomía a nivel individual parece ser útil tanto en el tiempo como en la práctica, cabe mencionar que son prácticamente inexistentes los estudios que la incorporan como una de las dimensiones de la OE, para relacionarla con los efectos sobre la innovación, los resultados u otras prácticas administrativas (Covin & Lumpkin, 2011; Karpacz, 2016).

***H1a: La OE (actitud innovadora), influye de forma significativa en el aumento de las prácticas ambientales de las Pymes.***

***H1a: La OE (actitud autonomía), influye de forma significativa en el aumento de las prácticas ambientales de las Pymes.***

## **El Aprendizaje Organizacional en la Responsabilidad Social Ambiental y el Rendimiento Corporativo de las Pymes.**

En la nueva era digital donde se requiere que el conocimiento y las habilidades de aprendizaje se convierten en activos claves para la innovación y la competitividad (Valdez-Juárez et al., 2019). El aprendizaje organizacional es conceptualizado como la capacidad para crear, generar, administrar y convertir información y conocimiento individual en conocimiento colectivo (March, 1991; Spender, 1996). Para ello se requiere la adopción de una estrategia cultural de aprendizaje continuo y fomento de la creatividad innovadora en sus empleados (Cameron & Quinn, 2001). Otros autores, como Argote & Miron-Spektor (2011) y Nonaka & Von-Krogh (2009) sostienen que cuando las organizaciones se centran en el aprendizaje organizacional y el aumento del conocimiento de su capital humano, aumentan las oportunidades de mercado, aumentan la innovación y pueden lograr mejores resultados. Para lograrlo el desafío de los responsables de las empresas es transformar el conocimiento individual en aprendizaje colectivo. Existen en la literatura una importante cantidad de modelos de RSE orientados al aprendizaje organizacional. Si bien el que ha tenido mayor impacto en la gestión es el propuesto por Wood en 1991 y fuera revisado en Wood (2010), que propone un modelo de aprendizaje de circuito simple, basado en estrategias institucionales, procesos organizacionales y el nivel de impactos en las partes interesadas. En los últimos años las organizaciones han logrado implementar estrategias de RSE por medio del aprendizaje organizacional, las que ha permitido convertirlas en organizaciones dinámicas e innovadoras (Valdez-Juárez, Borboa-Álvarez, et al., 2019).

Existen estudios empíricos que relacionan el aprendizaje organizacional con las prácticas de RSE y el rendimiento de las MIPYME, los que manifiestan que este tipo de empresas están buscando mejorar sus procesos internos de RSE enfocados a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, el cuidado del medio ambiente y una mayor satisfacción de sus empleados y mejorar sus resultados (Cohen & Kaimenakis, 2007; Gomes & Wojahn, 2017; Kilpi et al., 2018). A partir del contexto teórico y empírico, desarrollamos las siguientes hipótesis:

*H2: Un mayor aprendizaje organizacional eleva las prácticas ambientales de las Pymes.*

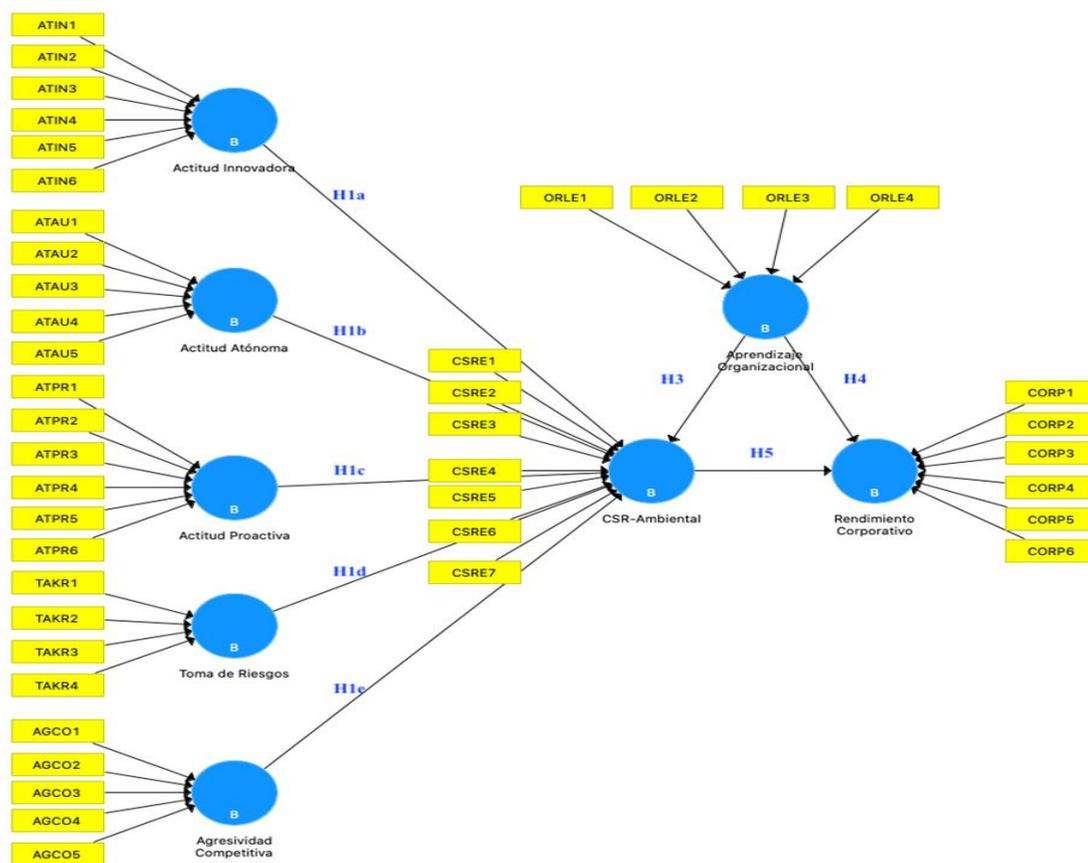
*H3: Un mayor aprendizaje organizacional eleva el rendimiento corporativo de las Pymes.*

### **La Responsabilidad social ambiental y su relación en el rendimiento corporativo de las Pymes.**

El impacto de la RSE en el rendimiento corporativo ha generado el interés de la literatura en las últimas décadas. A partir de las teorías existentes se presupone que existe una relación positiva entre la RSE y el rendimiento corporativo. La teoría de las partes interesadas sostiene que el éxito de una organización depende de su capacidad para gestionar las relaciones con sus socios estratégicos, por lo cual la gestión de estas relaciones se han convertido en esencial para la generación de valor (Hamman et al., 2010). Si bien la mayoría de los estudios sostienen que existe una relación positiva entre las prácticas de RSE (Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014; Martinez-Conesa et al., 2017; Orlitzky et al., 2003; Rodgers et al., 2013). Mientras que esa relación positiva no pudo ser establecida claramente por otros estudios (Barnett & Salomon, 2006; Neville et al., 2005; Prado-Lorenzo et al., 2008). La dificultad para investigar los efectos de las acciones de la RSE con el rendimiento de las MiPyMes puede deberse a la naturaleza de las estrategias de RSE que carecen de una escasa codificación y a la existencia de gran cantidad de relaciones informales entre las MiPyMes y sus partes interesadas (Battaglia et al., 2014). En base a esto se propone la siguiente hipótesis:

*H4: Una mayor práctica de acciones ambientales incrementa el rendimiento corporativo de las Pymes.*

Figura 1. Modelo Teórico



## Método

El estudio es de corte cuantitativo predictivo y fundamentado en los principios del muestreo estratificado para poblaciones finitas. La población está conformada por las PyMEs de servicio, comerciales e industriales. Los sectores que participan son: primario (12.7%), sector secundario (20.4%), y sector terciario (66.9%). Estos negocios se encuentran establecidos en la región de Córdoba Argentina, Noroeste de México y Loja Ecuador. El tamaño de la muestra fue determinado para lograr que el margen de error máximo para la estimación de una proporción (frecuencia relativa de respuesta en un ítem específico de una cuestión) fuese inferior a 0.03 puntos con un nivel de confianza del 95%. La técnica para la recolección de la información fue a través de una entrevista (cuestionario) personal dirigido al dueño y/o gerente de la PyME. El trabajo de campo se realizó durante los meses de enero a noviembre del año 2019. Finalmente se logró obtener una muestra de 1,566 empresas (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Características de la muestra**

Sector	Total	%	Argentina	México	Ecuador
Primario	199	12.7	67	18	114
Secundario	319	20.4	214	96	9
Terciario	1048	66.9	350	420	278
Total	1566	100	631	534	401

**Orientación Emprendedora:** Para el análisis y validación estadística este constructo se midió en forma unidimensional de primer orden de tipo formativo en modo B. Para su medición teórica y empírica se consideró su relación con las acciones medioambientales en las organizaciones. Los estudios desarrollados Miller (1983) y por Covin & Lumpkin (2011). Esta variable está construida por: 1) Actitud Innovadora (6 ítems), 2) Actitud Autónoma (5 ítems), 3) Actitud Proactiva (6 ítems), 4) Toma de Riesgos (4 ítems), y 5) Agresividad Competitiva (5 ítems). Para ello se utilizó una encuesta auto dirigida al gerente de la Pyme para que emitiera sus respuestas acerca de la percepción acerca de las acciones relacionadas a la orientación emprendedora en los últimos dos años. Para su medición se utilizó una escala de tipo Likert de 5 puntos, con 1=Total desacuerdo y 5=Completamente de acuerdo. Todas las preguntas cumplen con los indicadores de consistencia interna y de validez (ver Tabla 2).

**CSR-Ambiental:** Este constructo fue medido en forma unidimensional de tipo formativo en modo B. Para el desarrollo de las preguntas se consideraron los estudios desarrollados por McWilliams et al. (2006) y de Spence (2016). Esta variable ha sido medida con 7 preguntas formuladas en un cuestionario dirigido a los gerentes de las Pymes para que emitieran sus respuestas relacionadas a las prácticas ambientales que desarrollan al interior y exterior de la empresa en los últimos dos años. Para ello, se ha utilizado una escala tipo Likert de 5 puntos con 1=total desacuerdo y 5=total desacuerdo. Todas las preguntas cumplen con los indicadores de consistencia interna y de validez (ver Tabla 2).

**Aprendizaje Organizacional.** Este constructo fue medido en forma unidimensional de tipo formativo en modo B. Para desarrollar las escalas de medida se tomó de referencia los

estudios desarrollados por Huber (1991) y por Swee Lin Tan et al. (2014). Esta variable fue medida con 4 ítems. Para ello se utilizó una encuesta auto dirigida al gerente de la Pyme para que emitiera sus respuestas acerca de la percepción acerca de las acciones relacionadas a la orientación emprendedora en los últimos dos años. La escala es de tipo Likert de 5 puntos, con 1=Total desacuerdo y 5=Completamente de acuerdo. Todas las preguntas cumplen con los indicadores de consistencia interna y de validez (ver Tabla 2).

**Rendimiento Corporativo.** Este constructo fue medido en forma unidimensional de tipo formativo en modo B. Para desarrollar las escalas de medida se tomó de referencia los estudios desarrollados por Quinn & Rohrbaugh (1983) y por Hubbard (2009). Esta variable fue medida con 6 ítems. Para ello se utilizó una encuesta auto dirigida al gerente de la Pyme para que emitiera sus respuestas acerca de la percepción acerca de las acciones relacionadas a la orientación emprendedora en los últimos dos años. La escala es de tipo Likert de 5 puntos, con 1=Total desacuerdo y 5=Completamente de acuerdo. Todas las preguntas cumplen con los indicadores de consistencia interna y de validez (ver Tabla 2).

## **Resultados**

### **Modelo de Medida**

Los modelos teóricos con constructos formativos no necesitan estar correlacionados y se asumen que están libres de error, la fiabilidad y validez tradicional se considera no aplicable (Bagozzi, 1994). Este análisis se realiza a través del razonamiento teórico y estudios previos (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Para esta investigación se requiere analizar los valores del VIF (Factor de Inflación de la Varianza), con el propósito de eliminar la multicolinealidad de los indicadores. Estos valores deben de estar por debajo de 3.3 (Diamantopoulos & Siguaw, 2006). Además se calculan los pesos para analizar su relevancia y su nivel de significancia.

**Tabla 2. Consistencia interna de los constructos**

<b>Constructos</b>	<b>VIF</b>	<b>Pesos</b>	<b>DS</b>	<b>Valor t</b>
<b>Actitud Innovadora</b>				
ATIN1	<b>1.787</b>	0.238***	0.012	19.741
ATIN2	<b>2.087</b>	0.237***	0.011	21.194
ATIN3	<b>1.782</b>	0.199***	0.012	17.292
ATIN4	<b>1.779</b>	0.219***	0.011	19.246
ATIN5	<b>1.469</b>	0.227***	0.013	16.861
ATIN6	<b>1.563</b>	0.232***	0.012	18.785
<b>Actitud Autónoma</b>				
ATAU1	<b>1.603</b>	0.128**	0.072	1.773
ATAU2	<b>1.693</b>	0.371***	0.086	4.385
ATAU3	<b>1.635</b>	0.236***	0.085	2.771
ATAU4	<b>1.571</b>	0.286***	0.078	3.678
ATAU5	<b>2.311</b>	0.300***	0.078	3.856
<b>Toma de Riesgos</b>				
TAKR1	<b>1.321</b>	0.390***	0.056	6.972
TAKR2	<b>1.390</b>	0.352***	0.058	6.112
TAKR3	<b>1.432</b>	0.289***	0.060	4.808
TAKR4	<b>1.210</b>	0.345***	0.055	6.293
<b>Agresividad Competitiva</b>				
AGCO1	<b>1.841</b>	0.129**	0.086	0.334
AGCO2	<b>2.066</b>	0.281***	0.086	3.254
AGCO3	<b>2.142</b>	0.286***	0.078	3.678
AGCO4	<b>1.571</b>	0.306***	0.073	4.188
AGCO5	<b>1.403</b>	0.283***	0.087	3.243
<b>Actitud Proactiva</b>				
ATPR1	<b>1.663</b>	0.169***	0.071	2.386
ATPR2	<b>1.603</b>	0.341***	0.067	5.099
ATPR3	<b>1.677</b>	0.153***	0.065	2.374
ATPR4	<b>1.656</b>	0.094***	0.063	1.485
ATPR5	<b>1.763</b>	0.322***	0.075	4.260
ATPR6	<b>1.761</b>	0.246***	0.071	3.474
<b>CSR-Ambiental</b>				
CSRE1	<b>1.562</b>	0.215***	0.051	5.999
CSRE2	<b>1.871</b>	0.305***	0.050	2.208
CSRE3	<b>1.710</b>	0.110**	0.059	6.966
CSRE4	<b>1.895</b>	0.412***	0.070	0.681
CSRE5	<b>2.198</b>	0.147**	0.060	3.071
CSRE6	<b>2.408</b>	0.183***	0.060	1.872

CSRE7	<b>2.216</b>	0.113**	0.071	2.386
<b>Aprendizaje Organizacional</b>				
ORLE1	<b>2.011</b>	0.271***	0.063	4.299
ORLE2	<b>2.568</b>	0.180***	0.072	2.506
ORLE3	<b>2.099</b>	0.281***	0.077	3.668
ORLE4	<b>1.509</b>	0.483***	0.061	7.967
<b>Rendimiento Corporativo</b>				
CORP1	<b>2.311</b>	0.171***	0.070	1.006
CORP2	<b>2.463</b>	0.139**	0.067	0.592
CORP3	<b>1.684</b>	0.165***	0.064	2.580
CORP4	<b>1.932</b>	0.117**	0.066	0.251
CORP5	<b>1.898</b>	0.537***	0.065	8.306
CORP6	<b>1.891</b>	0.489***	0.069	7.135

*La tabla muestra los resultados de los valores del VIF >3.3, los pesos, la desviación estándar (SD) y el valor de t, además se muestran los niveles de significancia de los pesos de acuerdo con los valores de: \*\*, \*\*\*, al 5% y al 1% respectivamente.*

## Modelo Estructural

La técnica estadística de ecuaciones estructurales basadas en la varianza se utilizó para comprobar las hipótesis generadas en esta investigación, para tal efecto se ha recurrido a la técnica Partial Least Square (PLS), con apoyo del software SmartPLS versión 3 Profesional. El uso de esta técnica de segunda generación es apropiado en la investigación predictiva, exploratoria y confirmatoria. En la Tabla 3, se muestran los resultados del coeficiente  $\beta$ , el grado de significancia (p valor), la importancia de la distribución de los valores utilizando la t de Student y la desviación estándar. Para comprobar la hipótesis, se utilizó el procedimiento de bootstrapping con 5.000 submuestras (Chin, 1998).

**Tabla 3. Prueba de Hipótesis**

No.	Hipótesis	Coefficientes Beta	Desviación Estándar	Valor T	Valor P
H1a	Innovative Attitude -> CSR-Environmental	0.126***	0.034	3.680	0.000
H1b	Autonomy Attitude -> CSR-Environmental	0.117***	0.035	3.354	0.000
H1c	Proactivity Attitude -> CSR-Environmental	0.039	0.043	0.915	0.180
H1d	Risk Taking -> CSR-Environmental	0.169***	0.035	4.823	0.000

H2	Competitive Aggressiveness -> CSR-Environmental	0.199***	0.032	6.143	0.000
H3	Organizational Learning (OL) -> CSR-Environmental	0.167***	0.030	5.629	0.000
H4	Organizational Learning (OL) -> Corporate Performance	0.376***	0.030	12.481	0.000
H5	CSR-Environmental -> Corporate Performance	0.212***	0.030	6.983	0.000

*La tabla muestra los resultados de las hipótesis (valor de beta), el valor de t, la desviación estándar y el tamaño del efecto del modelo predictivo a través de la prueba de F<sup>2</sup>, además se muestran los niveles de significancia de acuerdo con los valores de \*, \*\*, \*\*\*, al 10% al 5% y al 1% respectivamente.*

La Tabla 3 muestra los resultados de las hipótesis estructuradas en el modelo teórico. Los hallazgos informan soporte empírico para la: (H1a, H1b, H1d, H1e, H2, H3, y H4). Los resultados de las hipótesis presentan efectos positivos y significativos al 99%. Estos resultados ponen al descubierto que la actitud innovadora, la autonomía, la toma de riesgos y la agresividad competitiva de los empresarios juegan un rol determinante en el desarrollo y ejecución de las acciones ambientales en la Pyme. Además, el aprendizaje organizacional y las acciones ambientales ayudan al logro de los resultados de rendimiento corporativo de las Pymes. Sin embargo, para la H1c, no se encontró efecto significativo. (Actitud proactiva)

Para evaluar el ajuste del modelo propuesto con las técnicas SEM que se basan en la varianza a través de PLS se considera: 1) el valor de los coeficientes de trayectoria, 2) el análisis de (R<sup>2</sup>) y 3) los valores de (F<sup>2</sup>) los cuales son medidas individuales significativas para explicar la capacidad de predicción del modelo estructural. Nuestros coeficientes más fuertes del modelo son de 0.376\*\*\*, 0.212\*\*\*, 0.199\*\*\*, 0.169\*\*\*, 0.167\*\*\* y 0.126\*\*\*. Para el análisis de la calidad de predicción del modelo se han analizado los valores de (R<sup>2</sup>), los resultados 0.373 de la variable CSR-Ambiental y 0.256 del Rendimiento Corporativo muestran un efecto fuerte con valores por encima de 0.25 y de 0.36 como lo recomienda (Chin, 1998; Dijkstra & Henseler, 2015) El valor (F<sup>2</sup>), se mide de acuerdo con los valores de 0.02, 0.15 y 0.35 estos indican efecto débil, medio o grande (Van Riel et al., 2017). El análisis de F<sup>2</sup>, muestra los resultados de las relaciones clave del modelo con valores de 0.049, 0.154, 0.044, 0.031 y 0.021. El Test estadístico Q<sup>2</sup> (cross-validated redundancy index) se utiliza para evaluar y probar la relevancia predictiva de los constructos endógenos en un modelo. El modelo fue evaluado a través de la técnica blindfolding. Nuestros valores se encuentran en 0.203 para la CSR-Ambiental y 0.113 para el Rendimiento Corporativo. Los valores mayores a (0) muestran una notable calidad predictiva, con ello se pone en evidencia la existencia de una notable calidad explicativa del modelo (Hair et al., 2019). Para explicar con mayor

precisión el efecto predictivo hemos añadido una prueba de bondad de ajuste. Cuando el valor estandarizado de la media cuadrática residual (SRMR) está en un rango (<0.08-0.1), existe un ajuste aceptable. Nuestro resultado de 0.48, y además del valor del Normed Fit Index (NFI) por encima de 0.9 (Henseler et al., 2016), se confirma que el modelo propuesto tiene una aceptable calidad predictiva y que los resultados empíricos son congruentes con la teoría (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Indicadores de Ajuste del Modelo**

Indicador	Modelo Saturado	Modelo Estimado
SRMR	0.042	0.048
d_ ULS	1.676	2.207
d_G	0.331	0.339
Chi-cuadrado	2708.150	2774.835
NFI	0.917	0.915

### **Análisis multigrupo**

En esta sección se analizan los valores de los coeficientes beta de los 3 países en estudio. En la Tabla 5, 6 y 7, se puede ver que en México existe una mayor relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento corporativo seguido por Argentina al igual que el caso de Ecuador. Por otro lado, en Ecuador se encontró la relación más fuerte entre las acciones de CSR-Ambiental y el rendimiento corporativo.

**Tabla 5. Coeficientes (Argentina)**

Relaciones estructurales	Coefficientes Beta	SD	Valor T	P Valores
Actitud Autónoma -> CSR-Ambiental	0.121	0.033	3.635	<b>0.000</b>
Actitud Innovadora -> CSR-Ambiental	0.129	0.036	3.615	<b>0.000</b>
Actitud Proactiva -> CSR-Ambiental	<b>0.038</b>	<b>0.042</b>	<b>0.918</b>	<b>0.179</b>
Agresividad Competitiva -> CSR-Ambiental	0.199	0.028	6.991	<b>0.000</b>
Aprendizaje Organizacional -> CSR-Ambiental	0.164	0.029	5.698	<b>0.000</b>
Aprendizaje Organizacional -> Rendimiento Corporativo	0.375	0.030	12.719	<b>0.000</b>
CSR-Ambiental -> Rendimiento Corporativo	0.213	0.029	7.376	<b>0.000</b>
Toma de Riesgos -> CSR-Ambiental	0.163	0.034	4.812	<b>0.000</b>

*La tabla muestra los resultados de las hipótesis por país (valor de beta), el valor de t, la desviación estándar y el tamaño del efecto del modelo predictivo a través de la prueba de F<sup>2</sup>, además se muestran los niveles de significancia de acuerdo con los valores de: \*, \*\*, \*\*\*, al 10% al 5% y al 1% respectivamente.*

**Tabla 6. Coeficientes (México)**

Relaciones estructurales	Coeficientes Beta	SD	Valor T	P Valores
Actitud Autónoma -> CSR-Ambiental	<b>0.023</b>	<b>0.063</b>	<b>0.365</b>	<b>0.357</b>
Actitud Innovadora -> CSR-Ambiental	<b>0.090</b>	<b>0.066</b>	<b>1.365</b>	<b>0.086</b>
Actitud Proactiva -> CSR-Ambiental	0.163	0.073	2.231	<b>0.013</b>
Agresividad Competitiva -> CSR-Ambiental	0.189	0.046	4.111	<b>0.000</b>
Aprendizaje Organizacional -> CSR-Ambiental	0.164	0.052	3.171	<b>0.001</b>
Aprendizaje Organizacional -> Rendimiento Corporativo	0.447	0.053	8.392	<b>0.000</b>
CSR-Ambiental -> Rendimiento Corporativo	0.295	0.050	5.924	<b>0.000</b>
Toma de Riesgos -> CSR-Ambiental	0.210	0.062	3.390	<b>0.000</b>

La tabla muestra los resultados de las hipótesis por país (valor de beta), el valor de t, la desviación estándar y el tamaño del efecto del modelo predictivo a través de la prueba de F<sup>2</sup>, además se muestran los niveles de significancia de acuerdo con los valores de: \*, \*\*, \*\*\*, al 10% al 5% y al 1% respectivamente.

**Tabla 7. Coeficientes (Ecuador)**

Relaciones estructurales	Coeficientes Beta	SD	Valor T	P Valores
Actitud Autónoma -> CSR-Ambiental	0.281	0.064	4.406	<b>0.000</b>
Actitud Innovadora -> CSR-Ambiental	0.242	0.067	3.635	<b>0.000</b>
Actitud Proactiva -> CSR-Ambiental	<b>0.001</b>	<b>0.078</b>	<b>0.008</b>	<b>0.497</b>
Agresividad Competitiva -> CSR-Ambiental	<b>0.065</b>	<b>0.056</b>	<b>1.173</b>	<b>0.120</b>
Aprendizaje Organizacional -> CSR-Ambiental	0.109	0.049	2.228	<b>0.013</b>
Aprendizaje Organizacional -> Rendimiento Corporativo	0.251	0.054	4.674	<b>0.000</b>
CSR-Ambiental -> Rendimiento Corporativo	0.375	0.056	6.689	<b>0.000</b>
Toma de Riesgos -> CSR-Ambiental	0.119	0.068	1.745	<b>0.041</b>

La tabla muestra los resultados de las hipótesis por país (valor de beta), el valor de t, la desviación estándar y el tamaño del efecto del modelo predictivo a través de la prueba de F<sup>2</sup>, además se muestran los niveles de significancia de acuerdo con los valores de: \*, \*\*, \*\*\*, al 10% al 5% y al 1% respectivamente.

En la Tabla 8, se puede observar el valor de R cuadrado ajustado de las variables dependientes del modelo por país. Los resultados informan que México es el que muestra mejores resultados.

**Tabla 8. R cuadrado ajustado**

R cuadrado ajustado	Argentina	México	Ecuador
CSR-Ambiental	0.331	0.425	0.410
Rendimiento Corporativo	0.170	0.409	0.262

La Tabla 9, informa las diferencias significativas entre los valores de los coeficientes beta del modelo teórico. En primer lugar, podemos observar que en la relación entre la actitud autónoma y la CSR-Ambiental hay diferencias entre Argentina vs Ecuador, y entre Ecuador

vs México. En tanto que, la relación entre la agresividad competitiva y la CSR-Ambiental se encontró una diferencia significativa entre Ecuador vs México. En cuanto a la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento corporativo, se encontraron diferencias significativas entre Argentina vs Ecuador, y Ecuador vs México. Finalmente, este análisis muestra que existen diferencias significativas en la relación entre CSR-Ambiental y el rendimiento corporativo entre los países de Argentina vs Ecuador, y Argentina vs México.

**Tabla 9. Coeficientes Beta: Diferencias significativas entre países**

Relaciones estructurales	(Argentina - Ecuador)	(Argentina - México)	(Ecuador - México)	Valor p (Argentina vs Ecuador)	Valor p (Argentina vs México)	Valor p (Ecuador vs México)
Actitud Autónoma -> CSR-Ambiental	-0.147	0.111	0.258	<b>0.033</b>	<b>0.079</b>	<b>0.003</b>
Actitud Innovadora -> CSR-Ambiental	-0.093	0.059	0.152	<b>0.134</b>	<b>0.244</b>	<b>0.053</b>
Actitud Proactiva -> CSR-Ambiental	0.011	-0.151	-0.162	<b>0.458</b>	<b>0.055</b>	<b>0.064</b>
Agresividad Competitiva -> CSR-Ambiental	0.109	-0.015	-0.124	<b>0.058</b>	<b>0.408</b>	<b>0.045</b>
Aprendizaje Organizacional -> CSR-Ambiental	0.109	0.054	-0.055	<b>0.061</b>	<b>0.231</b>	<b>0.220</b>
Aprendizaje Organizacional -> Rendimiento Corporativo	0.137	-0.060	-0.196	<b>0.027</b>	<b>0.196</b>	<b>0.006</b>
CSR-Ambiental -> Rendimiento Corporativo	-0.322	-0.242	0.080	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.143</b>
Toma de Riesgos -> CSR-Ambiental	-0.016	-0.107	-0.091	<b>0.429</b>	<b>0.097</b>	<b>0.164</b>

La Tabla 10, nos muestra los valores del R cuadrado ajustado de los países en estudio con el propósito de verificar si existen o no diferencias significativas. Se puede ver que existen diferencias significativas entre Argentina vs México en la variable dependiente CSR-Ambiental. Además, podemos percatarnos que en la variable dependiente rendimiento corporativo existen diferencias significativas en los tres países.

**Tabla 10. R cuadrado ajustado: Diferencias significativas entre países**

R cuadrado ajustado	(Argentina - Ecuador)	(Argentina - México)	(Ecuador - México)	Valor p (Argentina vs Ecuador)	Valor p (Argentina vs México)	Valor p (Ecuador vs México)
CSR-Ambiental	-0.082	-0.095	-0.013	<b>0.110</b>	<b>0.041</b>	<b>0.420</b>
Rendimiento Corporativo	-0.093	-0.239	-0.145	<b>0.045</b>	<b>0.000</b>	<b>0.010</b>

## **Discusión**

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación, en esta sección se discuten los principales hallazgos de la investigación. Desde las dos perspectivas teóricas. En el primer bloque de los resultados del estudio centramos nuestra discusión en la teoría del enfoque regulatorio. Nuestros hallazgos informan que la orientación emprendedora juega un rol protagónico y un elemento detonador de las prácticas de CSR-Ambiental. En este caso la agresividad competitiva y la toma de riesgos son las iniciativas estratégicas que dan un mayor soporte a las acciones de sostenibilidad en las Mipymes. Por lo tanto, las motivaciones de los empresarios que los mueve hacia el logro de la sostenibilidad empresarial son principalmente: 1) la toma de decisiones con iniciativas estratégicas para debilitar a los competidores, y 2) una conducta precavida enlazada con el despliegue de capacidades de innovación y una completa autonomía. Estos hallazgos tienen una fuerte conexión con los estudios teóricos y empíricos expuestos en este manuscrito.

En un segundo bloque analizamos los resultados de la investigación con fundamento en la teoría del comportamiento planeado. Los hallazgos han expuesto de manifiesto que el aprendizaje organizacional centrado en la toma de decisiones razonadas y con conocimiento actualizado, permite a los directivos de las Mipymes de esta región lograr mejores niveles de CSR-Ambiental y de rentabilidad financiera. Con ello, se puede inferir que en la actualidad las organizaciones están en la búsqueda constante de aprender nuevas formas de obtener información y conocimiento para canalizarlas y aplicarlas en sus procesos internos. Al mismo tiempo, nuestros hallazgos han revelado que los empresarios enfocados en las acciones o tomas decisiones razonadas en estrategias de sostenibilidad tienen la posibilidad de elevar sus resultados financieros o de rentabilidad. Estos resultados están alineados con los estudios teórico y empíricos analizados en este estudio.

Al analizar los resultados por país, basándonos en primer lugar en la teoría del enfoque regulatorio, nuestro estudio muestra que las iniciativas estratégicas que contribuyen más a las acciones de sostenibilidad de las Mipymes en el caso de Argentina y México lo son la agresividad competitiva y la toma de riesgos. En lo respecta a Ecuador, lo son la actitud autónoma y la actitud innovadora. Es por ello, que lo que motiva a los empresarios argentinos y mexicanos a llevar adelante acciones tendientes al logro de la sostenibilidad empresarial

son principalmente, tener una actitud tendiente a asumir riesgos frente a las acciones de la competencia, mediante una actitud competitiva agresiva. En tanto que los ecuatorianos lo son mantenerse con autonomía orientada a la innovación.

En tanto que, al realizar el análisis en base al enfoque de teoría del comportamiento planeado, se pudo verificar que en los tres países se manifiesta que los directivos de las Mipymes pueden obtener mejores rendimientos corporativos por medio del aprendizaje organizacional continuo, así como también mejorar sus prácticas ambientales de responsabilidad social. Dichos resultados se orientan en la misma dirección que los estudios empíricos anteriores.

### **Conclusiones/Implicaciones**

El estudio ha generado importantes implicaciones teóricas: 1) La investigación contribuye al desarrollo de la teoría del enfoque regulatorio en el ámbito de las Mipymes al constatar que las acciones ambientales de responsabilidad social contribuyen a lograr mejoras en el rendimiento corporativo; 2) además, estos resultados refuerzan los postulados de la teoría del aprendizaje organizacional, confirmando que el aprendizaje es una importante perspectiva que contribuye a mejorar de manera dinámica la competitividad y el rendimiento corporativo de las Mipymes.

Desde un punto de vista práctico, nuestro estudio ha generado las siguientes implicaciones en el contexto de las Mipymes con modelos de aprendizaje basados en prácticas ambientales de RSE: 1) Es importante que los inversores y directivos sigan implementando modelos de aprendizaje que se orienten a modelos sostenibles, lo que contribuirá a mejorar la valoración de la empresa por parte de sus clientes y la comunidad y a disminuir los impactos negativos de su actividad sobre el medio ambiente; y 2) los dueños y gerentes deben orientar su aprendizaje organizacional, a mejorar la penetración de nuevos mercados y de los mercados existentes y así lograr aumentar el rendimiento corporativo.

Además, es importante que los dueños y directivos de la Mipymes, fortalezcan las acciones ambientales de RSE que se enfoquen en modelos sustentables que sean más amigables con el medio ambiente, lo que mejorará por una parte el rendimiento corporativo y por otra la imagen de la empresa. Por otra parte, deben prestar más atención a la formación formal para

aumentar el nivel de conocimiento de sus trabajadores; lo que se puede llevar adelante a través de un programa anual de capacitación especializada.

La investigación presenta algunas limitaciones y, por otro lado, abre una puerta importante para el desarrollo de futuras líneas de investigación. La primera limitación en el trabajo es el uso de una única fuente de información. Esto se debe a que los datos se recolectaron a partir de percepciones subjetivas expresadas por los dueños de la Mipymes en diferentes sectores productivos, lo que podría sesgar los resultados. La segunda limitación se refiere a las escalas de medida utilizadas, ya que solo se consideraron variables de tipo reflexivo con adaptaciones de otras escalas de estudio, por lo que sería aceptable utilizar otro tipo de variables con modelos mixtos (reflexivo-formativo), e incluyendo análisis de variables con Técnicas estadísticas basadas en la varianza. De la igual manera sería oportuno realizar un estudio longitudinal en próximos períodos con el objeto de analizar la evolución de las variables observadas.

Finalmente, dada la importancia del aprendizaje organizacional y las acciones ambientales de responsabilidad social empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas, dado que ellos son factores generadores de sostenibilidad organizacional y rendimiento corporativo, es conveniente continuar con el desarrollo de este tipo de investigaciones que incluyan variables como la eco-innovación, la economía circular, la creatividad y el conocimiento tecnológico. Ello en orden de continuar fortaleciendo el desarrollo y crecimiento sostenido de las Mipymes en entornos globales y altamente competitivos.

## Referencias

- Ajamieh, A., Benitez, J., Braojos, J., & Gelhard, C. (2016). IT infrastructure and competitive aggressiveness in explaining and predicting performance. *Journal of Business Research*, 69(10), 4667–4674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.056>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113–1127. <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Barnett, M., & Salomon, R. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27, 1101–1122.
- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F., & Frey, M. (2014). Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability (Switzerland)*, 6(2), 872–893. <https://doi.org/10.3390/su6020872>
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/BSE.1887>
- Benitez-Amado, Jose; Llorens-Montes, F.; Fernandez-Perez, V. (2015). IT impact on talent management and operational environmental sustainability. *Information Technology & Management*, 16(3), 207–220.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education and Training*, 54(2–3), 219–233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Bose, I., & Pal, R. (2012). Do green supply chain management initiatives impact stock prices of firms? *Decision Support Systems*, 52(3), 624–634. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.10.020>

- Cameron, K. S., & Quinn, P. E. (2001). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (I. Addison Wesley Longman (ed.)).
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Marcoulides, G.A. (Ed.), Modern Methods for Business Research., JANUARY 1998, 295–336.*
- Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization, 14(3), 241–262.* <https://doi.org/10.1108/09696470710739417>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5), 855–872.* <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal, 10(1), 75–87.* <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision-Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69(2), 117–132.* <https://doi.org/10.1006/OBHD.1996.2675>
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management, 17(4), 263–282.* <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly, 39(2), 297–316.*
- Gallardo-Vázquez, D., & Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production, 72, 14–22.* <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2014.02.051>
- Gamache, D. L., Neville, F., Bundy, J., & Short, C. E. (2020). Serving differently: CEO regulatory focus and firm stakeholder strategy. *Strategic Management Journal, 41(7), 1305–1335.* <https://doi.org/10.1002/SMJ.3134>
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de*

- Administração*, 52(2), 163–175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Green, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2012). Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Management*, 17(3), 290–305. <https://doi.org/10.1108/13598541211227126>
- Haldar, S. (2019). Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1157–1170. <https://doi.org/10.1002/CSR.1763>
- Hamman, J. R., Loewenstein, G., & Weber, R. A. (2010). Self-interest through delegation: An additional rationale for the principal-agent relationship. *American Economic Review*, 100(4), 1826–1846. <https://doi.org/10.1257/aer.100.4.1826>
- Hofer, C., Cantor, D. E., & Dai, J. (2012). The competitive determinants of a firm's environmental management activities: Evidence from US manufacturing industries. *Journal of Operations Management*, 30(1–2), 69–84. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.06.002>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Karpacz, J. (2016). The autonomy researches as the part of the organizational entrepreneurship. *Management Knowledge and Learning*, 265–272.
- Kilpi, V., Lorentz, H., Solakivi, T., & Malmsten, J. (2018). The effect of external supply knowledge acquisition, development activities and organizational status on the supply performance of SMEs. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 247–259. <https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2017.08.001>
- Lumpkin, G., & Dess, 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, 429–451.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open

- innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553–570.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- 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>
- Montiel-Campos, H., & Ramírez-Ramírez, H. E. (2017). Orientación Empresarial y Orientación de Mercado: Estado Actual y Futura Investigación. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática ANFECA, November*, 1–20.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9–10), 1184–1198. <https://doi.org/10.1108/03090560510610798>
- Nonaka, I., & Von-Krogh, G. (2009). Perspective---Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). (5000) Corporate Social and Financial Performance : *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Prado-Lorenzo, J. M., Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I. M., & Rodríguez-Domínguez, L. (2008). Social responsibility in Spain. Practices and motivations in firms. *Management Decision*, 46(8), 1247–1271. <https://doi.org/10.1108/00251740810901417>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rodgers, W., Choy, H. L., & Guiral, A. (2013). Do Investors Value a Firm's Commitment to Social Activities? *Journal of Business Ethics*, 114(4), 607–623. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1707-1>
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., & García-Villaverde, P. M. (2014). Efectividad de la orientación emprendedora: El papel del capital social y las capacidades. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 20(3), 131–139.

<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.002>

- Spence, L. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Business & Society*, 55(1).
- Spender, J. (1996). *Organizational knowledge , learning and memory : three*. 9(1), 63–78.
- Swee Lin Tan, C., Bi, R., & Smyrnios, K. X. (2014). The role of market orientation in building supply chain capabilities for fast-growth family SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), 14–32. <https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082074>
- Tory Higgins, E. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Valdez-Juárez, L. E., Borboa-Álvarez, E. P., Cervantes-Rosas, M. de los A., & Ruiz-Zamora, J. A. (2019). El efecto mediador de la responsabilidad social corporativa en la orientación emprendedora y la rentabilidad de las empresas Mexicanas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 14(2), 269–279.
- Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2019). Organizational learning and corporate social responsibility drivers of performance in SMEs in Northwestern Mexico. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205655>
- Van Riel, A. C. R., Henseler, J., Kemény, I., & Sasovova, Z. (2017). Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares: The case of second-order composites of common factors. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 459–477. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2016-0286>
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50–84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>
- Zahra, S. A., & Wright, M. (2016). Understanding the Social Role of Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(4), 610–629. <https://doi.org/10.1111/joms.12149>
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265–289. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.005>