

El Aprendizaje Organizacional y la Responsabilidad Social conductores de la Rentabilidad en la MiPyMe

PhD. Luis Enrique Valdez Juárez
Profesor Investigador
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Instituto Tecnológico de Sonora (México)
levaldez@itson.edu.mx

PhD. Adelaida Figueroa Villanueva
Profesor Investigador
Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad de Baja California
afigueroa@uabc.edu.mx

PhD. Edith Patricia Borboa Álvarez
Profesor Investigador
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Instituto Tecnológico de Sonora (México)
edith.borboa@itson.edu.mx

PhD. Blanca Estela Córdova Quijada
Profesor investigador
Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad de Baja California
bcordova@uabc.edu.mx

Resumen

El propósito de este artículo es examinar los efectos de los rasgos del emprendedor (toma de riesgos y empatía) sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en su dimensión económica y como ésta influye sobre la Rentabilidad financiera que se manifiesta en la MiPyMe (Micro, Pequeña y Mediana Empresa). La investigación está fundamentada en una muestra de 125 empresas del sector primario (8.8%), secundario (5.6%) y del terciario (85.6%) de la ciudad de Mexicali Baja California México. La recolección de los datos se realizó durante el mes de febrero hasta mayo del año 2018, con el apoyo de una encuesta estructurada auto-dirigida al gerente de la empresa. Para el análisis y validación de los resultados, se ha utilizado la técnica estadística de modelo de ecuaciones estructurales (SEM) basada en la varianza con la finalidad de validar las relaciones estructuradas en esta investigación a través de PLS (Partial Least Square). Estos análisis fueron elaborados con apoyo del software SmartPLS versión 3.2.6 Profesional. Este trabajo contribuye principalmente en el desarrollo de la literatura de la orientación emprendedora

y la teoría de los grupos de interés (Stakeholders). Los resultados indican que la toma de riesgos es un elemento clave para fortalecer las prácticas de RSE en este tipo de empresas y la RSE es clave para elevar la rentabilidad financiera.

Palabras clave: Responsabilidad Social Económica (RSE), Toma de riesgos, Empatía, Rentabilidad, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

Introducción

En épocas actuales en donde la única constante es el cambio y el despliegue de estrategias de negocio efectivas, las organizaciones buscan ser protagonistas en los mercados altamente competitivos (McCormick & Kautto, 2013). Las exigencias de las demandas de los nuevos consumidores exigen a las organizaciones estar en continua competencia y enfocarse en maximizar sus recursos y sus capacidades (Andreeva & Ritala, 2016). Por ello, el capital humano se ha convertido en el activo intangible de mayor relevancia y rentabilidad para las empresas (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002). El capital humano es alimentado por el flujo de conocimientos que adquiere dentro y fuera de la empresa, los cuáles son gestionados por las capacidades de sus directivos (Nonaka, 2007). Este flujo de conocimientos se convierte en factor clave al transformarse primeramente en aprendizaje individual y más tarde aprendizaje colectivo (Diaz-Fernandez, Pasamar-Reyes, & Valle-Cabrera, 2015; March, 1991). Teorías como del conocimiento y del aprendizaje organizacional, han sido claves en el desarrollo de las diferentes corrientes modernas como la teoría de los recursos y capacidades (Bontis, Ciambotti, Palazzi, & Sgro, 2018; S. A. Zahra, Zheng, & Yu, 2017). En la mayoría de los estudios en el tema, los especialistas se han enfocado en estas teorías con el propósito de desarrollar trabajos cualitativos y cuantitativos de alto impacto. Además, estas corrientes teóricas han expresado que el flujo de conocimientos, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son fuente de innovación y son una importante vía para lograr un mayor crecimiento financiero (Serenko, Bontis, & Hardie, 2007; Yu, Dong, Shen, Khalifa, & Hao, 2013). Pero, recientemente el aprendizaje organizacional ha sido una estrategia de negocios determinante en la adopción y ejecución de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin embargo, los principales estudios entre estas variables se han enfocado en el análisis de empresas de gran tamaño y pocos en micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes). Este tipo de empresas generalmente tienen una mayor dificultad para adquirir conocimientos, gestionarlos y más aún, pocos negocios intentan implementar un modelo de aprendizaje organizacional (Bontis et al., 2018; Dror, Makany, & Kemp, 2011). Esto debido principalmente a la falta de una estructura organizacional formal, falta de solvencia financiera, falta de visión empresarial y a la poca infraestructura física y tecnológica (Thomä, 2017). Lo que ocasiona un desgaste administrativo y emocional en sus directivos, gerentes y empleados, ocasionando pobres resultados hacia sus grupos de interés (Mourtzis, Boli, Dimitrakopoulos, Zygomalas, & Koutoupes, 2018; Thomä, 2017).

El trabajo de investigación tiene como propósito los siguientes objetivos: 1. Analizar los efectos que tiene el AO sobre las prácticas de RSE y la rentabilidad en la MiPyMe.

Además, se examina la influencia que genera en las MiPyMes la RSE en los resultados de rentabilidad financiera. Las preguntas de investigación contempladas en el trabajo son:

1. ¿El aprendizaje organizacional es un factor determinante en el incremento de la responsabilidad social y en los resultados de rentabilidad financiera de la MiPyMe?
2. ¿La responsabilidad social tiene efectos significativos sobre la rentabilidad financiera que se presenta en la MiPyMe?

La investigación está fundamentada en una muestra de 125 empresas del sector primario, secundario y terciario de la ciudad de Mexicali Baja California Norte en México. Para el análisis y validación de los resultados hemos utilizado la técnica estadística con modelos de ecuaciones estructurales (SEM) basada en la varianza con la finalidad de validar las relaciones estructuradas en esta investigación a través de PLS (Partial Least Square), con apoyo del software SmartPLS versión 3.2.6 Profesional.

La investigación contribuye principalmente al desarrollo de la teoría del aprendizaje organizacional direccionada hacia la teoría de los grupos de interés (Stakeholders). Generalmente las organizaciones con mayor aprendizaje y conocimiento contribuyen a la competitividad empresarial y juega un rol influyente en las estrategias de RSE, la cual es visualizada desde tres perspectivas imprescindibles: las prácticas sociales, las actividades económicas y las acciones ambientales, como parte elemental en el desarrollo y crecimiento. Esto representa para las empresas establecidas en un país en vías de desarrollo un reto hacia la consolidación y competitividad. En primer lugar, la teoría del aprendizaje indica que las empresas deberían de adoptar un modelo en el cual el aprendizaje a través del conocimiento individual se pueda transformar en aprendizaje colectivo y finalmente en aprendizaje organizacional (Crossan, Lane, & White, 1999). Estos conocimientos adquiridos, ayuda en la transformación de las organizaciones en innovadoras y socialmente responsables (Engert, Rauter, & Baumgartner, 2016; Siebenhüner & Arnold, 2007). En segundo lugar, la teoría de grupos de interés explica que las empresas no solamente deben satisfacer y cumplir con las expectativas de los accionistas, sino también a una amplia variedad de partes interesadas del negocio como: los empleados, los clientes y los proveedores) (Maignan & Ferrell, 2004; Werther Jr & Chandler, 2010). Este artículo ha sido estructurado de la siguiente forma: En la primera parte se presenta la revisión teórica, la revisión empírica y el desarrollo de las hipótesis planteadas en el estudio. En segundo lugar se explica la metodología, la conformación de la muestra y sus características, además de la medida y justificación de las variables en estudio. Finalmente, se muestran los resultados y las principales conclusiones de la investigación.

Revisión de la literatura y Desarrollo de hipótesis

El aprendizaje organizacional y la responsabilidad social

Los recursos y las capacidades de las organizaciones han sido la puerta y el camino hacia el crecimiento sostenido y hacia la consolidación competitiva. Con frecuencia las organizaciones con mayores recursos (financieros, tecnológicos y humanos), son las que

elevan y potencian sus capacidades (Andreeva & Ritala, 2016; Barney, Ketchen, & Wright, 2011). Sin embargo, en esta nueva era digital basada en la economía del conocimiento y en las capacidades de aprendizaje, estas se han vuelto el activo intangible de mayor valor con el que cuenta una empresa innovadora (McCormick & Kautto, 2013; Teece, 2010). El aprendizaje organizacional es definido como la capacidad que tienen las organizaciones para la creación, la generación, la administración y el procesamiento (conversión) de información y del conocimiento individual en conocimiento colectivo (March, 1991; Spender, 1996). Esto se logra a través de la adopción y ejecución de un modelo basado en una cultura del aprendizaje continuo y en la creatividad innovadora de los colaboradores de la empresa (Davenport, T. H., and Prusak, 2000; Kim, 1993). En la literatura existen un gran número de modelos del conocimiento y del aprendizaje, mismos que se han convertido en teorías sólidas y de los cuales los más destacados son: 1) el modelo en espiral del conocimiento, basado en la conversión del conocimiento tácito en explícito (Nonaka, I. and Takeuchi, 1995); 2) la absorción del conocimiento, modelo que se enfoca en la captura, absorción (interno-externo), asimilación y transformación del conocimiento (W. M. Cohen & Levinthal, 1990a; S. a Zahra & George, 2002); 3) el modelo basado en el conocimiento tecnológico y/o virtual, enfocado en capturar y utilizar el conocimiento existente en plataformas y redes virtuales (internas/externas) de colaboración (Davenport, T. H., and Prusak, 2000; McAfee & Brynjolfsson, 2012); y 4) El modelo de aprendizaje, basado en el stock y flujos de aprendizaje individual, colectivo y organizacional (Bontis et al., 2002). Este modelo ayuda a seleccionar la adquisición del conocimiento en forma eficaz, fortalece las habilidades y las capacidades de los flujos de conocimiento en los individuos con el fin de enfocarlos en ideas innovadoras en la organización (Kim, 1993; Todorova & Durisin, 2007). El aprendizaje y el conocimiento en las últimas dos décadas ha permitido a las empresas estar en un ambiente global y competitivo. Además, recientemente las organizaciones a través de este aprendizaje colectivo y organizacional, han logrado implementar estrategias de responsabilidad social empresarial que les permite ser una organización dinámica e innovadora (Bontis et al., 2002; Lozano, 2014; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010). La teoría de los Stakeholders, ha reiterado que el compromiso, la experiencia y las capacidades de los directivos son elementos determinantes para invadir en toda la empresa la cultura de la responsabilidad social, en sus tres dimensiones imprescindibles: las acciones sociales, las acciones económicas y las acciones ambientales (Carroll, 2016; Carroll & Shabana, 2010).

Existen diversos estudios empíricos que relacionan el aprendizaje organizacional con las prácticas de RSC que se desarrollan en la Pyme, en donde la mayoría ha enunciado que este tipo de organizaciones está tratando de incorporar nuevas formas de aprender y extraer conocimiento de diversas fuentes y que además los directivos están adoptando nuevas formas y modelos de aprendizaje para mejorar sus procesos internos de responsabilidad social, enfocándose en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, satisfacción de los clientes y en acciones destinadas al cuidado del medio ambiente (S. Cohen & Kaimenakis, 2007; W. M. Cohen & Levinthal, 1990b; Jiménez-jiménez & Sanz-valle, 2011). Estudios recientes han explicado que el aprendizaje organizacional y el flujo de conocimientos son la fuente y clave para ejecutar estrategias sostenibles como la RSE (Fortis, Maon, Frooman, & Reiner, 2018; von Weltzien Hoivik, 2011). Estas acciones que se desarrollan a través de la eficiencia de la gestión del aprendizaje individual, el aprendizaje organizacional y con el aprendizaje externo ha permitido a las empresas penetrar en

nuevos mercados, encontrar nuevos clientes, satisfacer a los clientes actuales, mantener las ventas del negocio y mejorar la utilidad financiera (Gomes & Wojahn, 2017; Kilpi, Lorentz, Solakivi, & Malmsten, 2018).

H1. El aprendizaje organizacional genera un mayor enfoque positivo en las actividades de responsabilidad social en las MiPyMes.

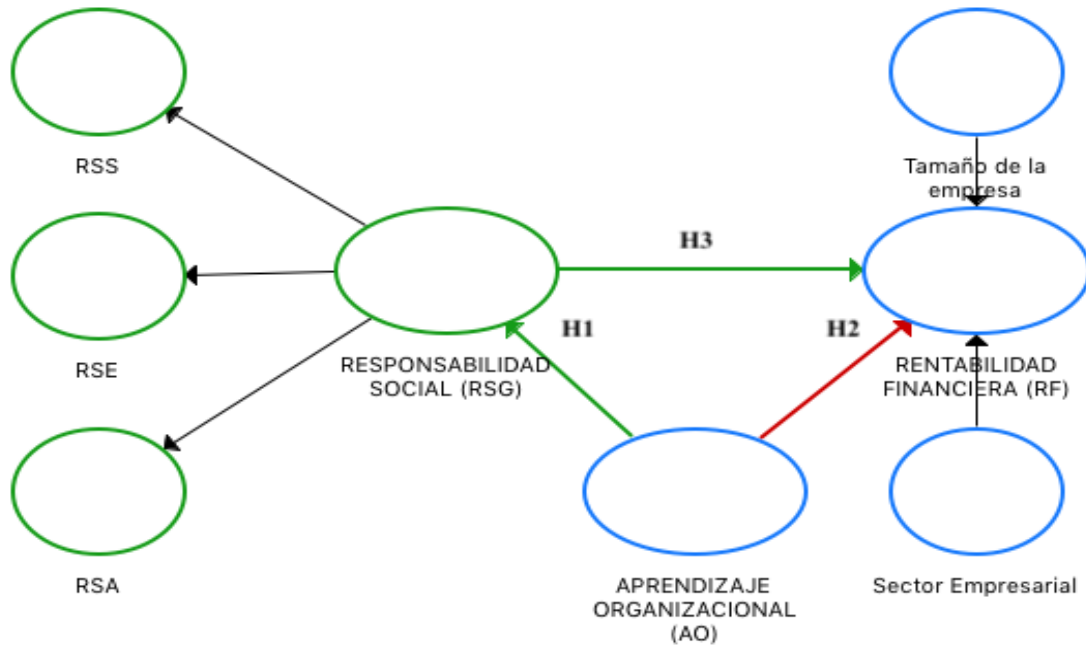
H2. El aprendizaje organizacional eleva el nivel de rentabilidad financiera de las MiPyMes.

La RSE, su relación con la Rentabilidad Financiera en la MiPyMe

La teoría de los Stakeholders, ha reconocido que las prácticas de RSC forman parte de la estrategia central de las empresas, convirtiéndola en fundamental en el logro de resultados organizacionales (Carroll & Shabana, 2010; Friedman, 2007). Estudios empíricos han informado que las prácticas sociales, medio-ambientales, económicas y ético-legales, contribuyen extraordinariamente en los resultados económicos de la empresa (Flammer, 2015; Herrera Madueño, Larrán Jorge, Lechuga Sancho, & Martínez-Martínez, 2016). Además, algunos estudios han corroborado que la implementación de la RSC se ha convertido en un arma poderosa en el cumplimiento de las expectativas y satisfacción de los clientes, ser más competitivos y rentables (Park, Lee, & Kim, 2014; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, & Saaeidi, 2015). Otros investigadores han concluido que existe una relación significativa entre la dimensión ética de la RSE, y el desempeño financiero de las empresas (Berrone, Surroca, & Tribó, 2007). En contraste, investigadores como Torugsa, O'Donohue, & Hecker (2013) encontraron que la adopción de prácticas en cada dimensión de RSE por parte de las PyMes se ve influida de manera ligeramente diferente por cada capacidad y afecta la rentabilidad financiera de manera diferente. Investigaciones más recientes han comprobado que existe una relación positiva entre la inversión y el despliegue exitoso de la RSE eleva el nivel de satisfacción de los empleados, de los clientes y la rentabilidad de los inversionistas (Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, & Saaeidi, 2015; Valdez-Juárez et al., 2018). Derivado de este análisis empírico se emiten las siguientes hipótesis:

H3. La responsabilidad social influye positivamente en el incremento de la Rentabilidad financiera de la MiPyMe.

Figura 1. Modelo teórico operativo



Fuente: Elaboración propia

Metodología

La estructura de la muestra está fundamentada en los principios del muestreo estratificado para poblaciones finitas. La población está conformada por las MiPyMes establecidas en la ciudad de Mexicali del Estado de Baja California Norte en México y ha sido segmentada de acuerdo al criterio de actividad. El número de empresas en cada uno de los estratos construidos se ha obtenido a partir de la información del censo económico que proporciona el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014). La muestra está compuesta por MiPyMes que cuentan desde 1 hasta 250 trabajadores. El tamaño muestral 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 dirigida al dirigente de la MiPyMe. El trabajo de campo se realizó durante los meses de febrero a mayo del año 2018. Finalmente se logró obtener una muestra de 125 empresas, el 8.8% pertenece al sector primario (actividades agroganaderas), el 5.6% al sector secundario (actividades de alimentos, textil, muebles y otros) y el 56.0% al sector terciario (actividades comerciales, construcción, transporte, servicios financieros, salud y educación). La composición y características de la muestra se pueden apreciar en la tabla 4.

Medida de las Variables

Las variables de tipo reflectivo fueron utilizadas en este estudio. La característica principal de estos modelos es que la dirección y la influencia salen del constructo hacia el indicador. Las variables reflectivas se caracterizan por que todos los indicadores de un constructo están altamente correlacionados (co-varían); son intercambiables, y al eliminar un indicador no altera el contenido del constructo (Jarvis et al., 2003; Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009).

Aprendizaje Organizacional. Esta variable fue medida en base a los modelos de Kristandl & Bontis (2007) y de Nonaka (2007). Modelos que consideran al aprendizaje organizacional y al conocimiento como el motor que impulsa la creatividad, la innovación y la competitividad empresarial. Esta variable fue medida utilizando una escala de tipo Likert de 7 puntos, con 1=Total desacuerdo y 7=Completamente de acuerdo. En esta variable se ha englobado la Innovación en productos y servicios que desarrolla la Pyme, para su medición se han estructurado 5 preguntas, ver tabla 1.

Tabla 1: Consistencia interna y validez convergente por constructo

En los últimos 3 años su empresa	CF	FC	AC
Aprendizaje organizacional (AO)		0.934	0.914
El AO es clave para la ventaja competitiva	0.762***		
La filosofía empresarial se basa en el AO continuo	0.830***		
Se busca constantemente información y conocimiento	0.802***		
Los empleados han adquirido capacidades y habilidades	0.905***		
Ha transformado el conocimiento en un valor agregado	0.898***		
El desempeño organizacional es producto del AO	0.819***		

Responsabilidad Social Empresarial o Global (RSG). En base a la literatura y, a las principales teorías que más se abordan en los estudios para sustentar esta actividad empresarial, hemos tomado de referencia para el desarrollo de la medición de la RSG, la teoría de grupos de interés la cual engloba los beneficios mutuos en términos sociales, financieros y sostenibles entre la empresa (directivos y empleados), los clientes y la comunidad (Carroll & Buchholtz, 2014; Friedman & Miles, 2006). Por lo anterior, hemos decidido enfocar la medición de esta variable en base a teorías que se dirigen hacia los resultados compartidos con un enfoque integrador que comprende las actividades sociales, económicas y ambientales para el logro de la rentabilidad organizacional. En base a la literatura hemos dividido al constructo multidimensional de la RSG (segundo orden) en tres dimensiones o factores de primer orden (social, económica y ambiental) (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006):

La RSS, se midió tomando como referencia los estudios desarrollados por Carroll (1999), Turker (2009) y Carroll and Shabana (2010). Esta variable está compuesta por 6 preguntas estructuradas en el cuestionario y ha sido proporcionado al gerente para que identificara y calificara las actividades sociales en materia de responsabilidad social que

ha realizado la empresa en los últimos 3 años, utilizando una escala tipo Likert de 7 puntos con 1=Completamente en desacuerdo y 7=Completamente de acuerdo, ver tabla 2.

La RSE, se ha medido en función a los estudios desarrollados por Friedman (2007) y McWilliams, Parhankangas, Coupet, Welch, & Barnum (2016). Esta variable está conformada por 5 preguntas que se muestran en el cuestionario dirigido al gerente de la Pyme, con el fin de que identificara y calificara las acciones económicas de responsabilidad social en los últimos tres años, para ello se utilizó una escala de tipo Likert de 7 puntos con 1=Completamente en desacuerdo y 7=Completamente de acuerdo, ver tabla 2.

La RSA, se midió considerando los estudios de Jenkins (2006) y de McWilliams et al. (2016). Esta variable está compuesta por 6 preguntas estructuradas en el cuestionario y ha sido proporcionado al gerente para que identificara y calificara las actividades ambientales y de sostenibilidad en materia de responsabilidad social que ha realizado la empresa en los últimos 3 años, utilizando una escala tipo Likert de 7 puntos con 1=Completamente en desacuerdo y 7=Completamente de acuerdo, ver tabla 2.

Tabla 2: Consistencia interna y validez convergente por constructo

En los últimos tres años, su empresa:	CF	FC	AC
Responsabilidad Social Empresarial (RSG)			
RSS (Responsabilidad Social)		0.935	0.917
Favorece la contratación de personas en riesgo de exclusión social	0.825***		
Valora la contribución de las personas discapacitadas	0.806***		
Se ocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados	0.852***		
Paga salarios por encima de la media del sector	0.868***		
Paga de acuerdo a las competencias y al desempeño	0.902***		
Cuida la salud y seguridad laboral con apego a la legalidad	0.788***		
RSE (Responsabilidad Social Económica)		0.912	0.879
Ofrece a los clientes información completa de nuestros productos	0.921***		
Respetar los derechos de los consumidores es prioritario	0.848***		
Se esfuerza en potenciar relaciones con nuestros proveedores	0.727***		
Contar con proveedores socialmente responsables	0.780***		
Fomenta las relaciones comerciales con empresas de la región	0.820***		
RSA (Responsabilidad Social Ambiental)		0.963	0.954
Usa de consumibles con bajo impacto ambiental	0.882***		
Ahorra y supervisa la eficiencia de la energía	0.897***		
Valora la introducción de energías alternativas	0.848***		
Realiza actividades de control y protección del ambiente	0.918***		
Planifica sus finanzas en función a la reducción del impacto ambiental	0.937***		
Está a favor en la reducción de las emisiones de gas y contaminantes	0.931***		

Fuente: Elaboración propia. CF=Carga factorial, FC=Fiabilidad Compuesta, AC=Alfa de Cronbach

Rentabilidad Financiera. Es uno de los indicadores más analizados por la literatura por el valor y su importancia para las empresas, pero también por la complejidad en su medición (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Waddock & Graves, 1997). Corrientes clásicas como la teoría económica enfocada principalmente en la generación de riqueza a través de la explotación de los recursos (Fagerberg, 2003; Roberts, 2001), la teoría de los

recursos y capacidades (TRC) de Barney (1991, 2001), la teoría del aprendizaje (Bontis et al., 2002; S. a Zahra & George, 2002) y la teoría de los Stakeholders (McWilliams et al., 2016), argumentan que el total de activos tangibles e intangibles como el aprendizaje, el capital intelectual y la responsabilidad social generan un valor incalculable y superior en las empresas. Estos beneficios se traducen en el incremento de las ventas, mayor imagen empresarial y se elevan los resultados financieros. En base a la revisión efectuada, sobre la rentabilidad relacionada con el aprendizaje y la responsabilidad social, esta variable fue medida tomando de referencia a los estudios de Griffin and Mahon (1997), McWilliams et al. (2006) y Barney et al. (2011). La variable ha sido medida con 4 preguntas formuladas en un cuestionario dirigido a los gerentes expresando sus respuestas en base a los resultados de rendimiento financiero obtenido por la empresa en los últimos 3 años. Para ello, se ha utilizado una escala tipo Likert de 7 puntos con 1=pobre rendimiento y 7=alto rendimiento, ver tabla 3.

Tabla 3: Consistencia interna y validez convergente por constructo

En los tres últimos años, su empresa ha logrado:	CF	FC	AC
Rentabilidad Financiera		0.866	0.800
Incremento de las utilidades	0.694***		
Incremento de las ventas	0.723***		
Incremento del margen de contribución	0.847***		
Incremento de la cuota de mercado	0.872***		

Fuente: Elaboración propia. CF=Carga factorial, FC=Fiabilidad Compuesta, AC=Alfa de Cronbach

VARIABLES DE CONTROL

Tamaño de la empresa. Esta variable fue medida con el logaritmo natural del total de los empleados del año 2018. Frecuentemente esta variable es utilizada en estudios empíricos debido a que es un parámetro importante en la medición de la competitividad y desempeño organizacional (Bagnoli & Vedovato, 2014; Benitez-Amado & Walczuch, 2012). El tamaño estructural de la empresa, es relacionada como un factor determinante en la generación de rendimiento económico y financiero (Jensen & Peng, 2013; Sigler, 2011).

Sector de la empresa. En la literatura y en estudios empíricos es común encontrar el análisis de esta variable de control, en modelos de negocio y relacionarla con los resultados económicos y financieros. Esto con el fin de analizar la influencia del sector productivo y su efecto en el desempeño de las organizaciones durante un periodo de tiempo (Bagnoli & Vedovato, 2014; Benitez-Amado & Walczuch, 2012). Esta variable es medida conforme al sector de actividad de cada negocio.

Fiabilidad y Validez

Tabla 4: Tamaño y sector de la empresa

Característica	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Tamaño de la empresa (número de empleados)	28 (1-10)	70 (11-50)	27 (51-250)	125
Totales en %	22.4%	56.0%	21.6%	100%
	Primario	Secundario	Terciario	Total
Sector empresarial	11	7	107	125
Totales en %	8.8%	5.6%	85.6%	100%

Fuente: Elaboración propia

La fiabilidad y validez del instrumento se comprobó a través de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para evitar errores de medición y multicolinealidad (Hair Jr, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010). Nuestro estudio analiza las variables del modelo teórico a través de SEM basado en la varianza, siendo el que mejor se adapta a nuestro modelo y a los objetivos de la investigación. El método de mínimos cuadrados parciales (PLS) se utilizó para hacer frente a las relaciones entre las variables de investigación con un enfoque en la varianza basada en SEM (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995; Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013). El uso de la metodología PLS implica un enfoque de dos fases (Barclay et al., 1995; Ringle, Sarstedt, & Straub, 2012): El modelo de medida y el modelo estructural. Las mediciones se basan en un análisis factorial confirmatorio (AFC), para descartar los indicadores que tienen una baja correlación con respecto al resto de la escala. Además, se analiza la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante (Fornell & Larcker, 1981). Para la evaluación del constructo multidimensional de segundo orden (RSG), se utilizó el enfoque basado en dos pasos a través de la construcción de las variables latentes (Schuberth, Henseler, & Dijkstra, 2018; Wright, Campbell, Bennett Thatcher, Roberts, & Bennett, 2012). En el primer paso se estiman las puntuaciones de las dimensiones de primer orden, y en el segundo paso se emplean dichas puntuaciones para modelar el constructo de segundo orden (Van Riel, Henseler, Kemény, & Sasovova, 2017).

Resultados

Modelo de Medida

Para evaluar el modelo de medida con variables de tipo reflectivo para constructos de primer y segundo orden en modo A, se ha analizado: 1) la fiabilidad compuesta de cada ítem, 2) la consistencia interna de la escala y 3) la validez convergente. Para medir la relación y fiabilidad individual de cada ítem, se recomienda una carga estandarizada del factor mayor a 0.707 (Carmines & Zeller, 1991; Chin & Dibbern, 2010; Roberts, Priest, & Traynor, 2006). Los valores de la investigación se encuentran en un rango de 0.694 a 0.931, números muy cercanos y por arriba de 0.707. La fiabilidad compuesta muestra los valores en un rango de 0.866 a 0.935, resultados que están por encima de 0.800 para la investigación básica según lo propuesto Nunnally (1978) and Vandenberg and Lance (2000). El alfa de Cronbach se considera satisfactorio sobre 0.700 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Nuestros resultados muestran valores están entre 0.800 y 0.954, lo que indica una alta fiabilidad del constructo. La varianza media extraída (AVE) indica la cantidad

media de la varianza explicada por los indicadores del constructo. Nuestros valores de AVE van desde 0.573 a 0.702, estos resultados deben estar por encima de 0.500, tal como lo indica Hair Jr et al. (2010). También, se comprobó la validez discriminante de las construcciones en el modelo mediante el análisis de la raíz cuadrada del AVE. Los resultados (diagonal) del AVE vertical y horizontal están por debajo de la correlación entre los constructos (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Adicionalmente, para corroborar la validez discriminante se realizó la prueba Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), indicando que los valores de las correlaciones deben de estar por debajo de 1 (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Con ello se comprueba y detecta que no existe ninguna anomalía (ver tabla 5 y 6). Nuestros resultados proporcionan una adecuada validez convergente, discriminante y una adecuada fiabilidad del modelo.

Tabla 5: Validez discriminante del modelo teórico

Constructo	AVE	AO	RSG	RF
AO	0.702	0.838		
RSG	0.573	0.692	0.757	
RF	0.620	0.495	0.618	0.787

Fuente: Elaboración propia. **AO**: Aprendizaje Organizacional, **RS**: Responsabilidad Social Global, **RF**: Rentabilidad Financiera.

Tabla 6: Validez discriminante del modelo teórico (HTMT)

Constructo	AO	RSG	RF
AO			
RSG	0.738		
RF	0.535	0.678	

Fuente: Elaboración propia. **AO**: Aprendizaje Organizacional, **RS**: Responsabilidad Social Global, **RF**: Rentabilidad Financiera. Todos los valores están por debajo de 0.9

Modelo Estructural

La técnica estadística de ecuaciones estructurales basados en la varianza se utilizó para validar y/o comprobar las hipótesis planteadas en esta investigación a través de la SmartPLS versión 3.2.6 Profesional (Ringle, Wende, & Becker, 2014). El uso de esta técnica con apoyo de este software es apropiado en la investigación exploratoria y confirmatoria (Chin, 2010; Urbach & Ahlemann, 2010). En la Tabla 7, se muestran los resultados del coeficiente β , 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 como lo recomienda Chin (1998).

Tabla 7: Resultados de la prueba de hipótesis

Hipótesis	Valor de Beta	T Score	Desviación Estándar	P Valor	F ²	Aceptada/Rechazada
H1. AO->RSG	0.692***	8.278	0.084	0.000	0.919	Aceptada
H2. AO->RF	0.129	0.762	0.169	0.446	0.014	Rechazada
H3. RSG->RF	0.529***	3.295	0.161	0.001	0.239	Aceptada

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, ***: $p < 0.001$. **AO**: Aprendizaje Organizacional, **RSG**: Responsabilidad Social Global, **RF**: Rentabilidad financiera.

La tabla 7 muestra los resultados de la estimación de las ecuaciones estructurales realizadas con PLS. Encontramos soporte empírico para las hipótesis estructuradas en el modelo (H₁ y H₃) excepto para las hipótesis (H₂). Los resultados de las hipótesis: H₁ y H₃, presentan efectos positivos y significativos al 99%. La H₁, muestra una fuerte relación positiva y significativa entre el AO y la RSG en la Pyme de acuerdo al valor de beta de 0.692***. En esta misma dirección la H₃, revela que la RSG ejerce una influencia positiva y significativa en los resultados de RF que se manifiestan en la Pyme de acuerdo al valor de beta de 0.529***. Sin embargo, las hipótesis H₂ con valor de ($\beta=0.129$) muestra que el AO no tiene un efecto significativo sobre la RF. Al modelo se han incorporado las variables de control tamaño y sector de la empresa. Los resultados indican que estas dos variables adheridas al modelo no muestran influencia significativa sobre la rentabilidad en la Pyme de acuerdo a los valores de ($\beta=-0.123$) y ($\beta=-0.032$) respectivamente.

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^2) y 3) los valores de (F^2) los cuales son medidas individuales significativas para explicar la capacidad de predicción del modelo estructural (Chin, 2010). Los coeficientes de trayectoria alrededor de 0.200 son considerados económicamente significativos (Braojos-Gomez, Benitez-Amado, & Llorens-Montes, 2015). Nuestros coeficientes más fuertes del modelo son de 0.529*** y 0.692***. Para el análisis de la varianza explicada y la calidad de predicción del modelo a través de (R^2), los resultados 0.475 de la variable RSG y 0.381 de la Rentabilidad Financiera muestran un efecto fuerte igual a 0.25 y mayor a 0.36 como lo recomienda Wetzels et al. (2009). El valor (F^2) mide y proporciona el tamaño del efecto introducido en el modelo. Los valores de F^2 , de 0.02, 0.15 y 0.35 indican efecto débil, medio o grande (Leal-Rodríguez, Ariza-Montes, Roldán, & Leal-Millán, 2014). El análisis de F^2 , muestra los resultados de las relaciones clave del modelo con valores de 0.014, 0.239 y 0.919. En general, estos resultados demuestran que el modelo propuesto tiene una adecuada propiedad estructural y un buen nivel explicativo. El Test estadístico Q^2 (cross-validated redundancy index) se utiliza para evaluar y probar la relevancia predictiva de los constructos endógenos en un modelo estructurado con variables de tipo reflectivas. El modelo fue evaluado a través de la técnica blindfolding (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013). Nuestro valor se encuentra en 0.445 para la RSG y 0.317 para la Rentabilidad financiera. Los valores mayores a (0) muestran una notable calidad predictiva (Hair et al., 2006), con ello se pone en evidencia la existencia de una notable calidad explicativa del modelo. Para explicar con mayor precisión el efecto predictivo de nuestro modelo, hemos añadido una prueba de bondad de ajuste que realiza PLS. Cuando el valor estandarizado de la media cuadrática residual (SRMR) está en un rango (<0.08-0.1), existe un ajuste

aceptable (Henseler et al., 2014). Nuestro resultado de 0.1 confirma que el modelo propuesto tiene una aceptable calidad predictiva y demuestra que los resultados empíricos son congruentes con la teoría (ver tabla 8).

Tabla 8: Calidad predictiva y ajuste del modelo

Dimensión	R²	Q²	SRMR
Responsabilidad Social Global	0.475	0.445	0.100
Rentabilidad Financiera	0.381	0.317	

Fuente: Elaboración propia

Discusión y Conclusión

En base a las teorías del aprendizaje, de los recursos y capacidades y de los Stakeholders, en esta sección se discuten los principales hallazgos del estudio. El resultado con mayor fuerza que se observa en este modelo se centra en la relación entre la AO y la RSG. Estos datos nos indican que las organizaciones con directivos que se enfocan en adoptar modelos de aprendizaje innovadores y eficaces, sus resultados se transforman en capacidades de un nivel superior, impactando directamente en estrategias y acciones relacionadas a la responsabilidad social empresarial (Bontis et al., 2002; Carroll & Shabana, 2010; Kristandl & Bontis, 2007; Zahra, Zheng, & Yu, 2017). Estos hallazgos están alineados con la teoría y con la mayoría de los estudios empíricos. En esta misma dirección con una fuerza similar encontramos que las prácticas de RSG derivado de los capacidades de aprendizaje de los directivos las empresas logran incrementar sus ventas, sus utilidades y su rentabilidad, resultados que muestran un comportamiento similar con la teoría de los Stakeholders y del Aprendizaje Organizacional (Aksoy, Apak, Eren, & Korkmaz, 2014; Gomes & Wojahn, 2017; McWilliams et al., 2016). Otro de nuestros hallazgos y que no es posible dar un soporte empírico es la relación no significativa entre el AO y la Rentabilidad financiera. Las diferentes corrientes teóricas que interrelacionan a estas dos variables argumentan que el aprendizaje organizacional es un elemento clave para elevar la competitividad y la rentabilidad. En nuestro estudio esto no se ha podido corroborar, esto es debido principalmente a que el estudio se centra en empresas pequeñas las cuáles aún no consolidan y canalizan el aprendizaje hacia la rentabilidad financiera, su principal ocupación es la operación día a día y al cumplimiento de las exigencias y leyes institucionales (Bruneel, Yli-Renko, & Clarysse, 2010; Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005). El estudio ha generado las siguientes implicaciones: 1) es importante que los inversionistas y directivos, sigan implementando modelos de aprendizaje colectivo con el fin de elevar la creatividad, la innovación y en las acciones de responsabilidad social; 2) las empresas deberían de continuar adoptando modelos sostenibles con el fin de cumplir con las expectativas de los grupos de interés, y 3) los dueños de negocios y los gerentes deberán de encauzar los conocimientos y el aprendizaje, en solidificar la penetración en los mercados existentes y en los nuevos con el fin de incrementar la rentabilidad financiera.

La investigación exhibe, 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 la utilización de una única fuente de información. Esto, debido a que los datos

fueron recopilados de percepciones subjetivas expresadas por los dueños de las MiPyMes de los diferentes sectores productivos lo que podría sesgar los resultados. La segunda limitación se refiere a las escalas de medida utilizadas, pues se consideraron solamente variables de tipo reflectivas con adaptaciones de escalas de otros estudios, por lo que sería aceptable la utilización de otro tipo de variables como las reflectivo-formativo. Por último, dada la importancia del aprendizaje organizacional y la responsabilidad social en las pequeñas y grandes empresas, por ser factores que generan estabilidad social, económica y financiera, es conveniente continuar con el desarrollo de este tipo de investigaciones que contemplen variables como: la creatividad, la innovación, el conocimiento tecnológico y el comercio electrónico.

Referencias

- Aksoy, M., Apak, S., Eren, E., & Korkmaz, M. (2014). Analysis of the effect of organizational learning-based organizational culture on performance, job satisfaction and efficiency: a field study in banking sector. *International Journal of Academic Research*, 6(1), 301–313. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2014/6-1/B.41>
- Andreeva, T., & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 238–259. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0049>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35–53. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9276-1>
- Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F., & Sgro, F. (2018). Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 19(4), 712–731. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2017-0049>
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 164–182. <https://doi.org/10.1002/sej.89>

- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- 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>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. a. (1990a). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation Wesley M . Cohen ; Daniel A . Levinthal Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990b). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. (H. B. S. P. Books, Ed.). United States of America.
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R. (2015). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.03.002>
- Dror, I. E., Makany, T., & Kemp, J. (2011). Overcoming learning barriers through knowledge management. *Dyslexia*, 17, 38–47. <https://doi.org/10.1002/dys.419>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2015.08.031>
- Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 61(11), 2549–2568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038>
- Fortis, Z., Maon, F., Frooman, J., & Reiner, G. (2018). Unknown Knowns and Known Unknowns: Framing the Role of Organizational Learning in Corporate Social

Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12130>

Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173–178). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>

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>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Lechuga Sancho, M. P., & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 31–44. <https://doi.org/10.1016/J.RCSAR.2014.10.003>

Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>

Jiménez-jiménez, D., & Sanz-valle, R. (2011). Innovation , organizational learning , and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>

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>

Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *MIT Sloan Management Review*, 35(1), 37–50. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/224961788?accountid=6802%5Cnhttp://metalib.snu.ac.kr:3210/sfxsnu?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=The+Link+Between+Individual+and+Organizational+Le

Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510–1524.

<https://doi.org/10.1108/00251740710828744>

- Lozano, R. (2014). Creativity and Organizational Learning as Means to Foster Sustainability. *Sustainable Development*, 22(3), 205–216.
<https://doi.org/10.1002/sd.540>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20–38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mcafee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). *HBR.ORG Spotlight on Big Data Big Data: The Management Revolution*. Retrieved from <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/04/6539-English-TarjomeFa-1.pdf>
- McCormick, K., & Kautto, N. (2013). The Bioeconomy in Europe: An Overview. *Sustainability*, 5(6), 2589–2608. <https://doi.org/10.3390/su5062589>
- McWilliams, A., Parhankangas, A., Coupet, J., Welch, E., & Barnum, D. T. (2016). Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 193–204. <https://doi.org/10.1002/bse.1867>
- 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>
- Mourtzis, D., Boli, N., Dimitrakopoulos, G., Zygomalas, S., & Koutoupes, A. (2018). Enabling Small Medium Enterprises (SMEs) to improve their potential through the Teaching Factory paradigm. *Procedia Manufacturing*, 23, 183–188.
<https://doi.org/10.1016/J.PROMFG.2018.04.014>
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge –creation Company*. (Oxford University Press, Ed.). New York, NY.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7–8). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
- Schuberth, F., Henseler, J., & Dijkstra, T. K. (2018). Partial least squares path modeling using ordinal categorical indicators. *Quality & Quantity*, 52(1), 9–35.

<https://doi.org/10.1007/s11135-016-0401-7>

- Serenko, A., Bontis, N., & Hardie, T. (2007). Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 610–627. <https://doi.org/10.1108/14691930710830783>
- Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16(5), 339–353. <https://doi.org/10.1002/bse.579>
- Spender, J. -C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 63–78. <https://doi.org/10.1108/09534819610156813>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thomä, J. (2017). DUI mode learning and barriers to innovation—A case from Germany. *Research Policy*, 46(7), 1327–1339. <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2017.06.004>
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275513>
- Torugsa, N. A., O’Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 383–402. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1405-4>
- Valdez-Juárez, L., Gallardo-Vázquez, D., Ramos-Escobar, E., Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2018). CSR and the Supply Chain: Effects on the Results of SMEs. *Sustainability*, 10(7), 2356. <https://doi.org/10.3390/su10072356>
- Van Riel, A. C. R., Henseler, J., Kemény, I., & Sasovova, Z. (2017). Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 459–477. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2016-0286>
- von Weltzien Hoivik, H. (2011). Embedding CSR as a learning and knowledge creating process: the case for SMEs in Norway. *Journal of Management Development*, 30(10), 1067–1084. <https://doi.org/10.1108/026217111111182547>
- Wright, R. T., Campbell, D. E., Bennett Thatcher, J., Roberts, N., & Bennett, J. (2012). *Operationalizing Multidimensional Constructs in Structural Equation Modeling: Recommendations for IS Research*. *Communications of the Association for Information Systems* (Vol. 30). Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3665&context=cais>

- Yu, Y., Dong, X. Y., Shen, K. N., Khalifa, M., & Hao, J. X. (2013). Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. *Journal of Business Research*, 66(12), 2507–2514. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.042>
- Zahra, S. A., Zheng, C., & Yu, J. (2017). Learning advantages of newness: A reconceptualization and contingent framework. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 12–37. <https://doi.org/10.1007/s10843-017-0202-7>
- Zahra, S. a, & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>