

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Actitudes, Orientación Emprendedora y Capacidad de Aprendizaje**  
**Organizacional en las Cooperativas Financieras**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO**  
**POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Carlos Martín Echeverría Cueva, pasaporte: 1712736402

**ASESOR**

Jaime Eduardo Rivera Camino, DNI: 06297307

ORCID 0000-0002-6651-8940

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Rubén Guevara Moncada

Santiago de Surco, diciembre, 2020

## **Resumen Ejecutivo**

El propósito del presente estudio cuantitativo es examinar la relación entre actitud al emprendimiento (AE), orientación emprendedora (OE) y capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) en cooperativas de ahorro y crédito. Se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con el método de estimación de mínimos cuadrados no ponderados para probar las hipótesis, en una muestra de 430 empresas ubicadas en seis provincias del Ecuador. Los resultados revelaron que la actitud al emprendimiento influye positivamente a la orientación emprendedora, además, la actitud influye positivamente a la capacidad de aprendizaje organizacional, que la orientación emprendedora no influye positivamente a la capacidad de aprendizaje organizacional, y que existe una mediación completa cuando la orientación emprendedora media entre actitud al emprendimiento y capacidad de aprendizaje organizacional. La contribución teórica a la actitud del emprendedor, orientación emprendedora y capacidad de aprendizaje organizacional fue el probar un modelo que servirá para futuras investigaciones. Finalmente, es necesario seguir investigando el comportamiento del modelo planteado, considerando otro sector social, económico, geográfico, tamaño de la empresa, volumen de activos.

### **Palabras clave**

Actitud al emprendimiento, análisis factorial confirmatorio, capacidad de aprendizaje organizacional, ecuaciones estructurales, orientación emprendedora.

### **Abstract**

The purpose of this quantitative study is to examine the relationship between attitude to entrepreneurship (AE), entrepreneurial orientation (OE), and organizational learning capacity (CAO) in cooperatives of saving and credit. The structural equation model (SEM) with the unweighted least squares estimation method was applied to test the hypotheses, in a sample of 430 companies located in six provinces of Ecuador. The results revealed that the attitude to entrepreneurship positively influences the entrepreneurial orientation, in addition, the attitude positively influences the organizational learning capacity, that the entrepreneurial orientation does not positively influence the organizational learning capacity, and that there is complete mediation when the entrepreneurial orientation means between attitude to entrepreneurship and organizational learning capacity. The theoretical contribution to the attitude of entrepreneurship, entrepreneurial orientation and organizational learning capacity was to test a model that will serve for future research. Finally, it is necessary to continue investigating the behavior of the proposed model, considering another social, economic and geographic sector, company size, volume of assets.

### **Keywords**

Attitude to entrepreneurship, confirmatory factor analysis, organizational learning capacity, structural equation, entrepreneurial orientation.

## Tabla de Contenidos

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>v</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I: Artículo de Investigación.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo II: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>36</b>
<b>Apéndice A: Consentimiento Informado .....</b>	<b>40</b>



## Agradecimientos

A Dios por derramar bendiciones sobre mí, a mi familia por todo el apoyo brindado durante esta etapa de estudios, a mi asesor el doctor Jaime Rivera Camino, quien ha sabido guiarme e impartir sus conocimientos en el desarrollo de la presente tesis. Agradezco a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la economía popular y solidaria, quienes colaboraron de forma abierta con la información que permitió desarrollar esta investigación y culminar con una propuesta en el marco teórico desarrollado, aplicando los conocimientos adquiridos.



## Introducción

Esta tesis está estructurada en dos capítulos. El primer capítulo presenta el trabajo de investigación aceptado para publicación requerido para completar el Doctorado en Administración Estratégica de Empresas por CENTRUM PUCP. El segundo capítulo incluye las principales conclusiones y recomendaciones de la tesis. Por lo tanto, esta tesis del Capítulo 1 incluye el artículo de investigación titulado Actitudes, orientación emprendedora y capacidad de aprendizaje organizacional en las empresas del sector cooperativo financiero, que fue aceptado para su publicación el 20 de noviembre del 2020 en la revista Interciencia. En el desarrollo del artículo se empleó el paradigma positivista, basado en un enfoque cuantitativo, de naturaleza descriptiva, correlacional y explicativa con un diseño no experimental y de corte transversal, aplicando la técnica de Análisis Factorial Confirmatorio y Ecuaciones Estructurales, recopilando la información a través de una encuesta cuya información se procesó en el software SPSS AMOS 24. Los resultados de la investigación revelaron que la actitud al emprendimiento influye positivamente a la orientación emprendedora, además, la actitud influye positivamente a la capacidad de aprendizaje organizacional, que la orientación emprendedora no influye positivamente a la capacidad de aprendizaje organizacional, y que existe una mediación completa cuando la orientación emprendedora media entre actitud al emprendimiento y capacidad de aprendizaje organizacional.

Actitud al emprendimiento, orientación emprendedora y capacidad de aprendizaje organizacional han sido estudiados en la última década con gran interés (Ajzen & Fishbein, 1980; Miller, 1983; Covin & Lumpkin, 2011; Altinay et al., 2016; Domínguez et al., 2016; Mallén et al., 2016; Kumalaningrum, 2017; Santra, 2018; Banumathi & Samudhrarakumar, 2019; Kumar, 2019; Covin & Wales, 2019). Sin embargo de los estudios realizados de las tres variables, existen algunos vacíos o brechas de conocimiento que la presente investigación

ha respondido. No existen estudios sobre el efecto mediador de la orientación emprendedora en la relación entre la actitud al emprendimiento y la capacidad de aprendizaje organizacional. Ausencia de estudios que relacionen estas tres variables. Si bien las variables han sido estudiadas en el campo empresarial privado, no se conoce cómo se relacionan en el sector empresarial social o cooperativo, finalmente, hay ausencia de estudios de las tres variables en un país en vías de desarrollo. Los vacíos del conocimiento descritos son objeto de la presente investigación.

El capítulo 2 incluye conclusiones y recomendaciones. También incluye las implicaciones teóricas y prácticas. La contribución teórica en la actitud al emprendimiento, orientación emprendedora y capacidad de aprendizaje organizacional, al comprobar un modelo que relaciona las tres variables y el efecto mediador, este modelo podrá ser empleado en futuras investigaciones. La contribución práctica del estudio es el volumen económico que representa el sector de las cooperativas financieras en el Ecuador y en el mundo, así como el interrelacionamiento de las variables, lo que permitió una mejor comprensión de los aspectos que guían el comportamiento del gerente, la orientación para emprender, y la empresa, al tiempo que provee la comprensión de los factores actitudinales de los gerentes que impactan en el aprendizaje de las organizaciones.

## Capítulo I: Artículo de Investigación

INTERCIENCIA NOVEMBER 2020 • VOL. 45 N° 11

### ACTITUDES, ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COOPERATIVO FINANCIERO

#### RESUMEN

*El propósito del presente estudio cuantitativo es examinar la relación entre actitud al emprendimiento (AE), orientación emprendedora (OE) y capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) en cooperativas de ahorro y crédito. Se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con el método de estimación de mínimos cuadrados no ponderados para probar las hipótesis. Los resultados revelaron que la AE influye positivamente a la OE y a la CAO, que la OE no influye positivamente a CAO, y que existe una moderación completa cuando la OE media entre AE y CAO.*

PALABRAS CLAVE / Actitud / Análisis Factorial Confirmatorio/ Capacidad de Aprendizaje Organizacional / Ecuaciones Estructurales / Emprendimiento / Orientación Emprendedora /

**Carlos Martín Echeverría Cueva.** Candidato a Doctor, Pontificia Universidad Católica del Perú. Dirección: CENTRUM Católica Graduate Business School - Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. e-mail: cecheverria@pucp.pe.

**Jaime Rivera Camino.** Doctor en Psicología, Universidad Pontificia de Comillas, España. Doctor en Economía, Université Catholique de Louvain, Bélgica. Profesor, CENTRUM Católica Graduate Business School, PUCP, Perú. email: rjaime@pucp.pe.

**Mauro Pazmiño Santacruz.** Doctor en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú. e-mail: maurops122@ hotmail.com.

#### Abstract



The purpose of the present quantitative study is to examine the relationship between attitude to entrepreneurship (AE), entrepreneurial orientation (OE), and organizational learning capacity (CAO) in cooperatives of saving and credit. The structural equation model (SEM) with the unweighted least squares estimation method was applied to test the hypotheses. Research results revealed that attitudes to entrepreneurship positively influence EO and CAO, EO does not positively influence CAO, and there is complete moderation when OE mediates between AE and CAO.

### **Introducción**

Desde hace décadas, diversos autores e instituciones han señalado que el éxito en los emprendimientos está asociado a una economía de mercado saludable, y a una fuente importante de creación de empleo (Jackson y Rodkey, 1994; Timmons, 1994; North, 2002; OECD, 2010). También se ha reconocido como la base de la competitividad de las regiones desarrolladas (Crecente-Romero et al., 2019) y del bienestar social en los países menos desarrollados económicamente (Audretsch et al., 2005). En el contexto empresarial, también se ha encontrado la relación entre el emprendimiento, las innovaciones, la detección de oportunidades y la competitividad de las empresas (Drobyazko et al., 2019; Rofiaty, 2019). Por lo tanto, es necesario estudiar las variables que intervienen en la conducta empresarial, pues su impacto positivo se ha encontrado en organizaciones de diversos tamaños y sectores económicos (Leksono et al., 2019).

La revisión de la literatura muestra que la conducta empresarial del gerente depende tanto del ímpetu que lo impulsa a desarrollar esta actividad como de una toma de decisiones apropiadas (Covin y Miller, 2014). También se ha encontrado (Alegre et al., 2006) que su conducta depende del desarrollo de conceptos que actúan como facilitadores para impulsar el vínculo positivo entre el desempeño y la capacidad de aprendizaje organizacional (CAO). Estos conceptos son usados en un sector vital de la economía social, en el cual el rol de la

gestión emprendedora ha despertado interés porque su aporte conlleva un equilibrio entre la economía y la sociedad (EC, 2013). Por otra parte, la importancia del sector se traduce en que, a nivel mundial, las 300 cooperativas y asociaciones mutuas más importantes informan una facturación total de USD  $2 \times 10^{12}$ . Además, más de  $1,2 \times 10^9$  personas, una de cada seis personas del planeta, son miembros de cualquiera de los tres millones de cooperativas del mundo (World Cooperative Monitor, 2019). En Ecuador, las cooperativas están catalogadas en la economía popular y solidaria (EPS) y se subclasifican en cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y caja central. Las cooperativas de ahorro y crédito registran USD  $14,359 \times 10^{12}$  en activos y USD  $6,9 \times 10^6$  millones de socios (Cardoso Ruiz, 2020).

#### *Aprendizaje organizacional (AO) y CAO*

Para entender la capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) es necesario partir del AO. A pesar de los debates sobre este concepto, el AO puede ser definido como los cambios en creencias/cogniciones o acciones/comportamientos organizacionales (Easterby-Smith et al., 2000). Asimismo, la literatura disponible permite identificar al respecto cuatro escuelas de pensamiento sobre el AO (Bell et al., 2002): una visión económica, una visión del desarrollo, una visión gerencial, y una visión de proceso. La escuela económica se basa en la teoría neoclásica de la empresa (Sawyer, 1979). Según esta perspectiva, el aprendizaje es el resultado de la producción, se puede acumular por la experiencia, también se puede aprender de los errores, y la rotación del personal es indicador de debilidad empresarial (Bell et al., 2002).

La escuela del desarrollo se basa en la teoría de las capacidades dinámicas de la empresa (Teece et al., 1997), en la cual el aprendizaje es parte de la evolución de las empresas y puede ser influenciado por diversos factores, tales como el crecimiento, el desarrollo tecnológico y la innovación. Según esta escuela, el aprendizaje se puede dar en un nivel superior (DiBella, 1995), generarse a través de pasos secuenciales y relacionados. Además, las empresas pueden

madurar su aprendizaje con el tiempo (Bell et al., 2002). La escuela gerencial se sustenta en la teoría gerencial de la empresa (Williamson, 1964), donde la autoridad y capacidad que tiene el gerente es fundamental en el aprendizaje organizacional. En este enfoque, la ventaja competitiva está en el nivel de implementación del aprendizaje en la organización (Bell et al., 2002). La escuela de pensamiento de proceso se fundamenta en la teoría del comportamiento de la empresa (Cyert y James, 1963), según la cual los procesos de aprendizaje nacen en la persona cuando analiza un evento, lo evalúa y gestiona para generar conocimiento. A nivel organizacional, el aprendizaje se adquiere cuando éste se replica a un nivel superior, pero también cuando es favorecido por la interacción social entre los individuos (Bell et al., 2002).

En estos procesos, las organizaciones facilitan que sus colaboradores aprendan constantemente, lo que contribuye a un cambio o transformación de la persona. En esta transformación existen factores facilitadores que determinan el aprendizaje en la organización y que están representados en la CAO. Estos facilitadores son: experimentación, toma de riesgos, interacción con el ambiente externo, diálogo y toma participativa de decisiones (Alegre et al., 2006; Chiva y Alegre, 2009). Estos cinco factores facilitadores han sido empleados en diversos estudios relacionados con CAO (Domínguez et al., 2016; Mallén et al., 2016; Banumathi y Samudhrarakumar, 2019; Kumar, 2019).

La CAO se puede definir como las características organizacionales y gerenciales que permiten que una organización tenga como tema central el aprendizaje (Chiva et al, 2007). También se puede definir como el conjunto de prácticas de gestión que facilitan el proceso de aprendizaje, o, como un conjunto de mecanismos que aumentan la capacidad de la organización para mantener y mejorar su desempeño (JerezGomez et al., 2005; Mbengue y Sané, 2013).

*Orientación emprendedora (OE) y CAO*

Aunque hay varias conceptualizaciones y aún no existe un total consenso sobre la definición de la OE (Covin y Wales, 2012), este término se ha usado ampliamente para describir un atributo organizacional (Anderson et al., 2015). En esta perspectiva organizacional se han considerado las siguientes manifestaciones: i) el estilo de la alta dirección, y ii) la evidencia de la entrada de la organización en nuevas ofertas y dominios de operación como indicativo de espíritu empresarial (Wales et al., 2020). En cuanto a la primera, la manifestación del estilo de la alta dirección, varios autores han dedicado especial atención a las actitudes y prácticas de los empresarios (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1988; Dess y Lumpkin, 1996; Covin y Miller, 2014).

En este tipo de manifestación se identifica a la OE desde dos factores: construcción unitaria y multidimensional (Covin y Lumpkin, 2011; Covin y Wales, 2019). En la construcción unitaria o unidimensional se presentan dos definiciones para la OE. La primera se refiere a los atributos de ser emprendedor, que se manifiestan por la innovación, la toma de riesgos, y la proactividad (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1988). La capacidad de innovación es la propensión para participar en la identificación y creación de nuevos productos o servicios, aplicando la fórmula 'investigación + desarrollo'. La toma de riesgos consiste en aventurarse por lo desconocido, tomar acciones audaces en entornos inciertos. La proactividad es la actitud de la persona para anticiparse a la demanda o la competencia, aplicando procesos oportunos de innovación en la inserción de productos y/o servicios (Rauch et al., 2009). En la segunda definición se conceptualiza a la OE como comportamiento empresarial y como una actitud de gestión hacia la dimensión de riesgo (Anderson et al., 2015).

En la construcción multidimensional, la OE se refiere a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que conducen a una nueva entrada (Covin y Wales, 2019) y complementa las tres dimensiones de Miller (1983) con dos nuevas dimensiones: la

agresividad competitiva y la autonomía. La agresividad competitiva es el ímpetu empresarial para superar a la competencia con posturas fuertes y respuestas ofensivas ante amenazas (Dess y Lumpkin, 1996). La autonomía es “la acción independiente llevada a cabo por los líderes empresariales o equipos dirigidos provocando una nueva empresa y buscando un buen final” (Rauch et al., 2009: 144).

En la segunda manifestación de la OE, las empresas con una alta orientación son capaces de ingresar a nuevos mercados caracterizados por un alto riesgo y, por ende, requieren un aprendizaje organizacional más intenso. Dentro de este punto de vista, varios estudios han establecido una relación positiva entre esta manifestación de la OE y CAO (Chiva y Alegre, 2009; Alegre y Chiva, 2013; Altinay et al., 2016; Kumalaningrum, 2017; Santra, 2018). Por lo tanto, la importancia que dan los gerentes modernos a la CAO con su liderazgo e innovación se traduce positivamente en la creación de nuevos productos o procesos, la reducción de costos y tiempos de entrega, ser amigables con el ambiente y generar confianza en los usuarios (Sattayaraksa y Boon-itt, 2016; Setiawan et al., 2019). Estas relaciones confirman la asociación entre OE y el alto desempeño de la empresa (Rauch et al., 2009; Filser y Eggers, 2014).

#### *Actitud al emprendimiento (AE), orientación emprendedora y CAO*

La AE es un concepto importante que está asociado a la competitividad entre países, la cual se basa en la economía del conocimiento, por lo que se ha constituido la Global Entrepreneurship Research Association (GERA), dedicado a evaluar la AE en todo el mundo (GEM, 2020). En el contexto del emprendimiento, y usando el modelo de Ajzen (2002), una actitud puede ser definida como la medida en que se percibe el comportamiento emprendedor y sus consecuencias como valiosos, beneficiosos y favorables, aunque por su importancia se debe revisar el desarrollo conceptual de la actitud, la cual ha sido estudiada desde hace décadas. Debido a estas características, en la literatura se encuentra interés de identificar las

actitudes que actúan como antecedentes del comportamiento del emprendedor (Liñán et al., 2011).

La teoría de valores de Rokeach (1973) definió dos tipos de valores personales: terminales e instrumentales; el primero se relaciona con el estado final de una persona y el segundo con el comportamiento y la conducta de la persona. Las teorías clásicas de la formación de las actitudes son: a) el condicionamiento clásico: si a un estímulo neutro se asocia un estímulo condicionado de forma repetida generará una determinada respuesta, y b) el condicionamiento instrumental de las actitudes: la respuesta que da un individuo ante un estímulo puede ser reforzada (Ubillos et al., 2004).

La literatura establece tres modelos sobre actitud: a) modelo tridimensional: la actitud incluye los componentes cognitivo, afectivo, y conativo-conductual (Chaiken y Stangor, 1987); b) modelo bidimensional: la actitud está compuesta de los componentes afectivo y cognitivo; y c) modelo unidimensional: carácter evaluativo de la actitud, la actitud está compuesta por uno de los tres componentes del modelo tridimensional o por la interrelación de los mismos (Ajzen y Fishbein, 1980).

Como parte del modelo unidimensional se tiene el aporte de la teoría del comportamiento planificado (TPB) de Ajzen (1991), quien estudió actitudes e intenciones emprendedoras. Esta teoría ha sido aplicada en investigaciones acerca del espíritu emprendedor o empresarial (Fayolle y Gailly, 2015; Anwar y Saleem, 2019; Devi et al., 2019). Resultados de investigaciones establecieron que la AE está positivamente relacionada con la intención emprendedora (Bahadur y Shah, 2015; Anwar y Saleem, 2019; Devi et al., 2019).

Una revisión de los antecedentes en el tema muestra que el comportamiento es la base fundamental para emprender, y que al complementar con el modelo de rasgos de la persona se puede concluir que las actitudes funcionan como elementos orientadores de comportamientos que coadyuvan a la orientación de las empresas (Soininen et al., 2013).

Asimismo, que la importancia de la intención emprendedora como variable mediadora entre las actitudes y el comportamiento empresarial en el contexto de la pequeña empresa puede ser cuestionada, ya que estas empresas dependen de sus propietarios, además de ser empresas informales e improvisadas (Fini et al., 2012). También se ha encontrado que las relaciones entre los valores, las actitudes y el comportamiento son marcos estudiados en la psicología social y es reconocido que los valores influyen indirectamente en el comportamiento a través de actitudes (Milfont et al., 2010). Pero todavía no ha sido profundizado un marco coherente que une los valores, las actitudes y el comportamiento en la teoría de la OE. Como excepción, uno de estos estudios es el realizado por Soininen et al. (2013), quienes investigaron esta relación en las pequeñas empresas. Estudios previos demuestran el impacto positivo institucional al relacionar la AE y el aprendizaje organizacional (Alas y Vadi, 2006; Alas et al., 2008; Meutia, 2017). De igual forma se encontró una relación positiva del efecto de OE en CAO (Altinay et al., 2016).

A continuación se presentan las cuatro hipótesis derivadas de la revisión de la literatura sobre esta problemática.

H1: AE (actitudes al emprendimiento) tiene una relación positiva con OE.

H2: AE tiene una relación positiva con capacidad de aprendizaje organizacional (CAO).

H3: OE tiene una relación positiva con CAO.

H4: OE actúa como una variable mediadora entre AE y CAO.

## **Metodología**

### *Población y muestra*

La población de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador está formada por las 669 instituciones catalogadas en la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS). La muestra seleccionada estuvo formada por las empresas domiciliadas en las provincias de Pichincha, Manabí, Azuay, Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua, que aceptaron participar

libre y voluntariamente en la investigación. Las seis provincias seleccionadas representan para el Ecuador el mayor número de puntos de atención, la mayor proporción de saldo de colocación de dinero, la mayor participación crediticia, la mayor concentración de emisión de créditos y la mayor concentración de captaciones, y en ellas se encuentran localizadas 430 cooperativas de ahorro y crédito (SEPS 2018; SEPS, 2020). Se obtuvo un total de 153 respuestas válidas de los gerentes. Para establecer el tamaño mínimo de la muestra en relación con el número de variables se consideró 10 veces el número de ítems (Velicer y Fava, 1988), lo que implica, al ser 10 ítems, un número mínimo de 100 encuestas.

#### *Instrumento de recolección de la información*

Para el desarrollo y validación de los cuestionarios se siguieron las recomendaciones sugeridas por Nunnally y Bernstein (1994). El procedimiento indicado por esos autores orientó a desarrollar las siguientes etapas: revisar la literatura para encontrar propuestas que orienten la adaptación o elaboración de ítems; confeccionar una versión preliminar para ser discutida con expertos académicos e informantes con las características representativas de la población a estudiar; y luego, basados en sus sugerencias, modificar la redacción y el contenido de las preguntas. El cuestionario estuvo compuesto por los siguientes constructos:

La AE, que fue una adaptación del cuestionario usado por Soininen et al. (2013) y se midió a través de: crecimiento (CR01 y CR02) y supervivencia (SUR01 y SUR02).

La OE, que incluyó preguntas adaptadas de Davis et al. (2010) y fue integrado por innovación (Inn01, Inn02 y Inn03), proactividad (pr01, pr02, pr03) y asumir riesgos (RK01) con un solo ítem.

La CAO, que fue una adaptación de la escala de Chiva y Alegre (2009) e integró: riesgos (TR01 y TR02), experimentación (EXP01 y EXP02), entorno (IAE01, IAE02, IAE03), diálogo (DG01, DG02, DG03 y DG04) y decisiones participativas (TDP01, TDP02 y TDP03).



En todas las medidas se utilizó una escala Likert de uno a cinco puntos, con 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

### **Resultados**

Los análisis estadísticos se realizaron mediante el programa AMOS versión 24. En primer lugar, se expondrán los análisis y resultados para la validación del ajuste general del modelo y, posteriormente, la significancia de las relaciones. En la parte final y como resumen, se mostrarán los resultados obtenidos para la validación de las hipótesis. Antes de los análisis mencionados se evaluó la normalidad univariante y multivariante de los datos. Los primeros resultados mostraron que no se cumplió la normalidad univariante. Cuando se analizó la normalidad multivariada, con la prueba de Mardia, se halló un valor de región crítica de 3,435 la cual es mayor a 1,96. Estos resultados indicaron una no normalidad moderada, por lo que se utilizó el procedimiento de estimación de mínimos cuadrados no ponderados (ULS) para mejorar las estimaciones de los parámetros.

En el modelo inicial del análisis factorial confirmatorio (AFC), con procedimiento ULS, se encontraron indicadores de bondad de ajuste adecuados, al obtener un NFI= 0,966 y un RFI= 0,961, valores  $>0,90$ . Asimismo, el SRMR tuvo un valor de 0,07, que es adecuado porque es  $<0,08$  (Jiménez y Manzano, 2005). Sin embargo, un coeficiente estandarizado dio  $>1$ . Esto fue un caso 'heyhood', en la relación CAO a experimentación, con una carga factorial de 1,006. Pero, al eliminar la dimensión experimentación, que tiene dos ítems, se logró mejorar el modelo y obtener indicadores adecuados. Así, el AFC de segundo orden final dio indicadores de bondad de ajuste adecuados (NFI= 0,965; RFI= 0,960; SRMR= 0,0715). Por tanto, estos valores y la ausencia de casos 'heyhood' permitió verificar las medidas psicométricas de las escalas. Los resultados se presentan a continuación:

De acuerdo con los resultados obtenidos, la fiabilidad compuesta es  $>0,70$  en todos los casos (Tabla I). Por lo tanto, se cumple la consistencia interna de los factores compuestos OE,

AE y CAO. Además, la varianza media extraída (AVE) cumple con valores  $>0,5$ . Por lo que se puede indicar que la validez convergente y discriminante es adecuada.

Tabla I: Medidas psicométricas del modelo AFC final.

	Fiabilidad compuesta	AVE	OE	AE	CAO
Orientación Emprendedora (OE)	0,904	0,825	0,908		
Actitudes al Emprendimiento (AE)	0,872	0,775	0,773	0,880	
Capacidad de Aprendizaje Organizacional (CAO)	0,887	0,663	0,638	0,871	0,814

En la Tabla II se presentan los coeficientes estandarizados. Los resultados muestran que las cargas estandarizadas son altas y significativas, lo cual garantiza la validez convergente y la ausencia de valores absurdos, tales como cargas factoriales mayores de la unidad.

Tabla II: Coeficientes estandarizados procedimiento ULS.

Relaciones	Estimadores	P
CREC <--- AE	,827	,003
SUP <--- AE	,953	,002
INOV <--- OE	,892	,002
PROACT <--- OE	,971	,002
DIALOGO <--- CAO	,814	,002
TDP <--- CAO	,685	,002
IAE <--- CAO	,774	,004
TR <--- CAO	,902	,001

En la Tabla III se presentan los coeficientes de correlación, donde los resultados indican correlaciones significativas entre los diferentes factores de segundo orden.

Tabla III: Coeficientes de correlación.

Relación	Estimador	Inferior	Superior	P
AE <--> OE	,796	,625	,928	,003
AE <--> CAO	,855	,704	,953	,006
OE <--> CAO	,656	,431	,804	,004

### *Validación del modelo*

A continuación se presenta el modelo de estructura que relaciona las variables exógenas AE y OE con la variable endógena CAO (Figura 1). El primer paso de la validación del modelo es analizar su ajuste general, y posteriormente, la significancia de sus relaciones. El

ajuste general del modelo se presenta en la figura 1 donde se confirma que el modelo SEM con efectos directos se ajusta adecuadamente, pues los indicadores de bondad de ajuste son adecuados (NFI= 0,963; RFI= 0,958; SRMR= 0,0837).

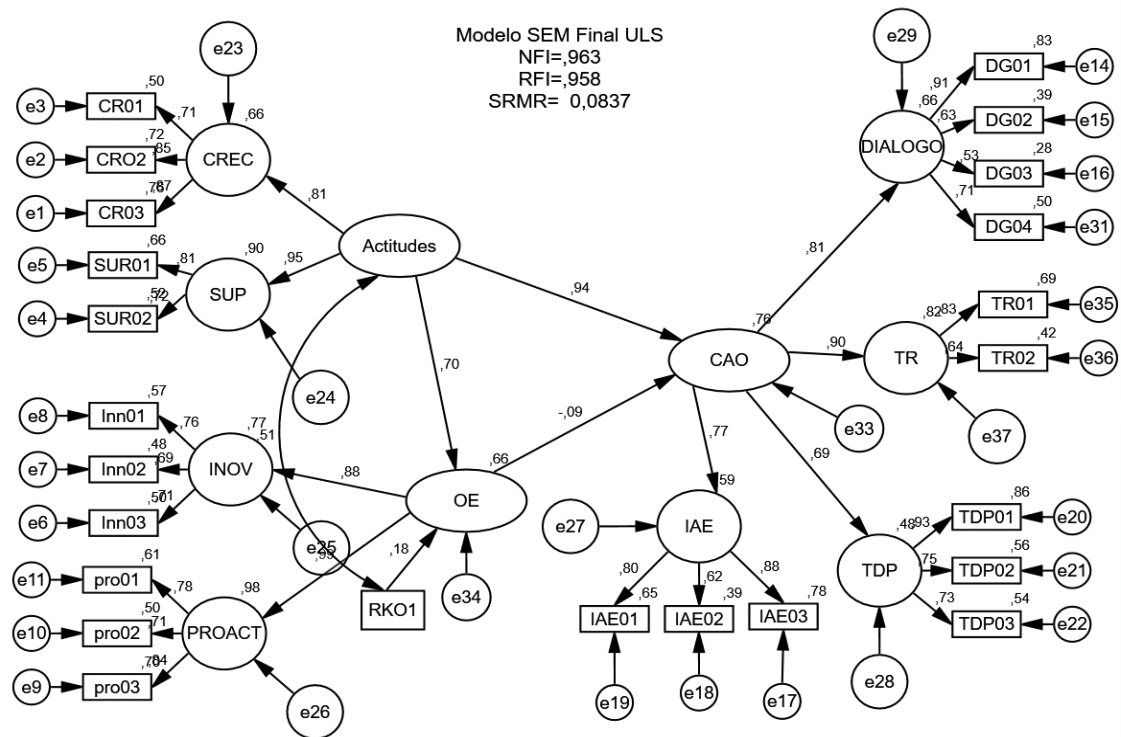


Figura 1: Modelo SEM procedimiento ULS.

La siguiente etapa de validación se expone en la Tabla IV. Para obtener los coeficientes no estandarizados y sus valores de P, se usó el procedimiento bootstrapping con re-muestreo de 1000 muestras

Tabla IV: Coeficientes no estandarizados y su significancia, técnica Bootstrapping.

Relación	Estimador	Inferior	Superior	P
OE <--- AE	,812	,559	1,247	,001
CAO <--- AE	,749	,216	1,618	,045
CAO <--- OE	-,063	-,816	,383	,874
SUP <--- AE	,887	,714	1,088	,002
INOV <--- OE	,766	,579	,964	,002
TDP <--- CAO	,956	,699	1,313	,002
IAE <--- CAO	1,089	,845	1,380	,003
TR <--- CAO	1,199	,891	1,577	,002

Los resultados evidencian la estimación de los parámetros para las relaciones entre las variables latentes de segundo orden y las relaciones con la variable endógena CAO. Se concluye que el factor AE influye positivamente sobre OE ( $P=0,001$ ) y CAO ( $P=0,045$ ), mientras que OE no aporta a explicar CAO ( $P=0,874$ ).

Tabla V: Coeficientes de determinación  $R^2$

Factores	Estimador
OE	,657
CAO	,763

Los coeficientes de determinación ( $R^2$ ) son relevantes en las variables endógenas, en especial el  $R^2$  para CAO. Pues dicha variable es explicada en un 76.3% por el modelo. La OE es explicada en un 65,7% por las AE (actitudes).

Para definir si la variable latente OE en realidad cumple ese rol mediador se analizó el efecto indirecto con el apoyo de bootstrapping. Los resultados se presentan en la Tabla VI.

Tabla VI: Significancia de los efectos directos e indirectos con respecto a CAO con Bootstrapping

Hipótesis	Coefficiente directo Estandarizado Mediado	Coefficiente Indirecto Estandarizado	Mediación observada
Mediación: Relación. AE-OE- CAO	0,944 (0,044)	-0,064 (0,851)	Mediación completa

El resultado muestra que el efecto directo estandarizado es significativo ( $P = 0,044$ ), pero que el efecto indirecto estandarizado no lo es, dado que su valor fue de  $-0,064$  ( $P = 0,851$ ). Esto indica que la hipótesis de mediación se cumple de una manera completa (Baron y Kenny, 1986; Kenney, 2004), lo que equivale a exponer que el coeficiente directo es significativo, mientras que el indirecto no lo es.

#### *Validación de las hipótesis*

A continuación, y a manera de resumen se exponen los resultados obtenidos en la validación de las hipótesis propuestas.

H1: Esta hipótesis proponía que las Actitudes al emprendimiento (AE) tiene una relación positiva con la OE. Los resultados confirmaron que sí se cumple, pues existe una relación directa y positiva entre la AE y la OE, dado que  $P = 0,001$  y el coeficiente es 0,812.

H2: Esta hipótesis proponía que la AE tiene una relación positiva con la CAO. Los resultados confirman que sí se cumple, pues existe una relación directa y positiva entre la AE y la CAO, dado  $P = 0,045$  y el coeficiente es 0,749.

H3: Esta hipótesis proponía que la OE tiene una relación positiva con la CAO. Esta hipótesis no se cumple, pues los resultados mostraron que la relación entre la OE y la CAO no es significativa ( $P = 0,874$ ).

H4: Esta hipótesis proponía que la OE actúa como una variable mediadora entre la AE y la CAO. Considerando que el efecto directo estandarizado es significativo ( $P = 0,044$ ) y el indirecto no lo es ( $P = 0,851$ ), se concluye que se cumple la hipótesis pues existe una mediación completa, según Barón y Kenny (1986).

### **Discusión e Implicaciones**

El presente trabajo desarrolló el modelo conceptual que estudió la relación entre AE, OE, y CAO en las cooperativas de ahorro y crédito. La primera relación estudiada fue la de AE con OE (H1), encontrando una relación positiva. Esto indica que la disposición del gerente marca un horizonte al tomar decisiones con la investigación y desarrollo de nuevos procesos, productos, adelantándose a la competencia y gestionando el riesgo. Los resultados de H1 confirman las propuestas de varios autores (Fayolle y Gailly, 2015; Anwar y Saleem, 2019; Devi et al., 2019). La segunda relación examinada fue la de AE con la CAO (H2); los resultados encontrados validan una relación positiva entre las variables y apoyan los resultados sugeridos por investigaciones previas (Alas y Vadi, 2006; Alas et al., 2008; Meutia, 2017). Por tanto, se puede afirmar que el aprendizaje organizacional está constituido por el diálogo participativo, un análisis del entorno externo de forma oportuna y adecuada, y

un manejo de la participación externa, y se ve influenciado por la actitud del gerente. Sin embargo, si a la relación AE-CAO se le agrega la OE como variable mediadora (H4), los resultados muestran que la AE tiene un efecto directo sobre la CAO y, a su vez, un efecto indirecto sobre la CAO cuando es mediado por la OE. Esto significa una mediación completa del modelo propuesto, siendo un primer aporte a investigaciones futuras sobre el marco teórico planteado.

Cabe mencionar que la OE, por su importancia como variable de mediación, ha sido estudiada en varias investigaciones encontrando resultados significativos y no significativos (Mkala et al., 2018; Aloulou, 2019; Brändle et al., 2019). En el modelo conceptual planteado se estudia la relación entre OE y CAO (H3) y los resultados muestran que no existe una relación significativa, en contraste a resultados de estudios anteriores en los que se encontró una relación significativa (Alegre y Chiva, 2013; Altinay et al., 2016; Kumalaningrum, 2017; Santra, 2018).

### **Conclusiones**

El modelo de medida final cumplió todos los supuestos con respecto a la fiabilidad compuesta, donde los valores fueron altos, cumpliendo con la validez convergente. El modelo SEM definitivo mostró resultados que avalan un buen ajuste, pues tanto el NFI y el RFI ( $>0,90$ ) y el SRMS (0,0837) fueron adecuados.

Se concluye que la AE (las actitudes) influye positivamente en la OE y la CAO, que existe una mediación completa de la OE entre la AE y la CAO, finalmente, que la OE no tiene una relación significativa en la CAO.

### *Contribuciones teóricas, prácticas e implicancias*

La presente investigación aporta a la literatura sobre aprendizaje organizacional al investigar un modelo de la AE y la CAO a través de la mediación de la OE. Estudios previos sobre la AE, la CAO y la OE coinciden en que existe la necesidad de que se investigue esta

relación en empresas del sector social en economías distintas a las desarrolladas. Una significativa contribución es la validación cuantitativa del modelo propuesto. De la revisión de la literatura disponible se desprende que no hay estudios en Ecuador que hayan investigado la relación propuesta, siendo esta contribución un aporte en el ámbito del espíritu y actitud al emprendimiento de la persona que gerencia las cooperativas de ahorro y crédito.

Los resultados indican que la AE tiene un impacto significativo sobre la CAO, y al aplicar la variable mediadora OE, el resultado es una mediación completa. La investigación contribuye a la comprensión de los aspectos que guían el comportamiento del gerente, la orientación para emprender, y a la empresa, al tiempo que provee la comprensión de los factores actitudinales de los gerentes que impactan en el aprendizaje de las organizaciones. Los resultados obtenidos contribuyen a identificar líderes y gerentes que conlleven a tener organizaciones más competitivas, que les permita crear el mejor valor interno para la organización y generar políticas para fortalecer conocimientos y habilidades gerenciales. Las derivaciones del estudio sugieren que la actitud de los gerentes influye en la innovación, la proactividad y la toma de riesgos, lo que orienta los rasgos de comportamiento que los accionistas buscan para la persona que gerencia esta empresa, confirmando resultados de otros estudios (Milfont et al., 2010; Srivastava y Frankwick, 2011; Soininen et al., 2013).

#### *Recomendaciones y sugerencias para futuras investigaciones*

Se recomienda que los centros de estudios y formación rediseñen sus mallas curriculares, complementando las competencias de los futuros emprendedores o gerentes que administrarán empresas y que buscan la efectividad en la organización. Se sugiere que las organizaciones replanteen en sus procesos de selección atributos como las actitudes al emprendimiento que debería tener su personal gerencial, lo que les permitiría adaptarse a los cambios del entorno y subsistir en el tiempo. También se indica que es importante extender las investigaciones del modelo planteado a otros sectores de la economía, como empresas

privadas del sector industrial, financiero y de servicios, y hacer análisis comparativos entre sectores o países. Estos estudios permitirían ampliar la generalización de las conclusiones del estudio. Futuras investigaciones podrían incluir diferencias en el tamaño de las organizaciones, y en el volumen de activos. Así como diferencias de nivel socioeconómico, y demográficas (sexo, nivel educativo o edad del gerente), variables que podrían aportar nuevos resultados.

## REFERENCIAS

- Ajzen, I (2002) Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned Behavior1. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Ajzen I, Fishbein M (1980) *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Prentice. Hall Upper Saddle River, NJ, EEUU. 288.
- Alas R, Vadi M (2006) The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *Int. J. Strat. Change Manag.* 1: 155-170.
- Alas R, Vadi M, Sun W (2008) Connections between factors of readiness to change in Chinese organisations. *Int. J. Chin. Cult. Manag.* 1: 219-231.
- Alegre J, Chiva R (2013) Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *J. Small Bus. Manag.* 51: 491-507.
- Alegre J, Chiva R, Gobert D, Lapiedra R (2006) Capacidad de aprendizaje organizativo e innovación de producto: Un ensayo empírico aplicado a los productores españoles e italianos de baldosas cerámicas. *Qualicer 2006*: 209-222.



- Aloulou W (2019) Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances. *Eur. J. Innov. Manag.* 22: 257-280.
- Allport GW (1935) Attitudes. *Handbook Soc. Psychol.* 2: 798-844.
- Altinay L, Madanoglu M, De Vita G, Arasli, H, Ekinici Y (2016) The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *J. Small Bus. Manag.* 54: 871-891.
- Anderson B, Kreiser P, Kuratko D, Hornsby J, Eshima Y (2015) Reconceptualizing entrepreneurial orientation: [1]. *Stratc. Manag. J.* 36: 1579-1596.
- Anwar I, Saleem I (2019) Exploring entrepreneurial characteristics among university students: An evidence from India. *Asia Pacifi. J. Innov. Entrepreneursh.* 13: 282295.
- Audretsch DB, Castrogiovanni GJ, Ribeiro D, Roig S (2005) Linking Entrepreneurship and Management: Welcome to the International Entrepreneurship and Management Journal. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(1), 5-7.
- Bahadur AS, Shah N (2015) Developing attitudes and intentions among potential entrepreneurs. *J. Enterpr. Inf. Manag.* 28: 304-322.
- Banumathi M, Samudhrarakumar C (2019) A study on corporate entrepreneurship development by organizational learning capability and outcome of job satisfaction. *J. Gujarat Res. Soc.* 21(12): 121-129.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *J. Personal. Soc. Psychol.* 51(6): 1173.
- Brändle L, Golla S, Kuckertz A (2019) How entrepreneurial orientation translates social identities into performance. *Int. J. Entrepren. Behav. Res.* 25: 14331451.
- Bell S, Whitwell G, Lukas B (2002) Schools of thought in organizational learning. *J. Acad. Market. Sci.* 30: 70-86.

- Cardoso R (2020) La economía popular y solidaria en Ecuador: fusión y liquidación de las cooperativas. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De administración*, (6), 186-199. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1307>
- Chaiken S, Stangor C (1987) Attitudes and attitude change. *Annu. Rev. Psychol.* 38: 575-630. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.ps.38.020187.003043>
- Chiva R, Alegre J (2009) Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *Br. J. Manag.* 20: 323-340.
- Chiva R, Alegre J, Lapiedra R (2007) Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3), 224-242.
- Covin J, Lumpkin G (2011) Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneursh. Theory Pract.* 35: 855-872.
- Covin J, Miller D (2014) International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues and future research directions: *ET&P ET&P. Entrepreneursh. Theory Pract.* 38: 11-44.
- Covin JG, Slevin D (1988) The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *J. Manag. Stud.* 25: 217-234. doi:10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x
- Covin J, Wales W (2012) The measurement of entrepreneurial orientation: *ET&P. Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Covin J, Wales W (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines: *ET&P ET&P. Entrepreneursh. Theory Pract.* 43: 3-18.
- Crecente-Romero F, Giménez-Baldazo M, del Val-Núñez MT (2019) Competitiveness and entrepreneurship rate in Europe during the economic recovery phase, 2012-2016. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 455-470.

- Cyert R, James G (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, EEUU. 332.
- Davis JL, Payne GT, Kreiser PM (2010) Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *Am. J. Bus.* 25: 41-54.
- Dess G, Lumpkin G (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Acad. Manag. Rev.* 21: 135-172.
- Devi TP, Panigrahi SK, Maisnam C, Alyani WA, Bino E (2019) The female entrepreneurs' attitude towards entrepreneurship: How entrepreneurial orientation and desirability influence intention of entrepreneurial students? *Delhi Bus. Ver.* 20(2): 11-24.
- DiBella A (1995) Developing learning organizations: A matter of perspective. *Acad. Manag. J.* 38: 287-290. doi:<https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536560>
- Domínguez E, Mallén F, Chiva R, Lapiedra R (2016) How does altruistic leader behavior foster radical innovation? the mediating effect of organizational learning capability. *Leadersh. Organiz. Devel. J.* 37: 10561082.
- Drobyszko S, Barwińska-Małajowicz A, Ślusarczyk B, Zavidna L, Danylovych-Kropyvnytska M (2019) INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP MODELS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(4), 1-6.
- Easterby-Smith M, Crossan M, Nicolini D (2000) Organizational learning: Debates past, present and future. *The Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- EC (2013) *Social economy and social entrepreneurship Social Europe guide -Volume 4* European Commission. doi: 10.2767/79109
- Fayolle A, Gailly B (2015) The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention : Hysteresis and Persistence. *J. Small Bus. Manag.* 53: 75-93.

- Filser M, Eggers F (2014) Entrepreneurial orientation and firm performance: A comparative study of Austria, Liechtenstein and Switzerland. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 55.
- Fini R, Grimaldi R, Marzocchi G, Sobrero M (2012) The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms. *Entrepreneursh. Theory Pract.* 36: 387-414.
- GEM (2020) The Global Entrepreneurship Monitor. Global Entrepreneurship Research Association. <https://www.gemconsortium.org/>
- Jackson JE, Rodkey GR (1994) The attitudinal climate for entrepreneurial activity. *Public-Opinion Quarterly*, 58(3):358-380.
- Jerez-Gomez P, Cespedes-Lorente J, Valle-Cabrera R (2005) Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Jiménez E, Manzano J (2005). *Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. Madrid: Thomson. ISBN: 8497323726
- Kenney DA (2004) PERSON: A general model of interpersonal perception. *Personal. Soc. Psychol. Rev.* 8: 265-280.
- Kumalaningrum MP (2017) Examining the relationships between entrepreneurial orientation, organizational learning, and innovation success. *J. Econ. Manag. Perspect.* 11: 472-480.
- Kumar R (2019) Assessing the impact of knowledge management on innovation: An empirical study. *Prestige Int. J. Manag. IT- Sanchayan* 8: 1-14.
- Liñán F, Rodríguez-Cohard J, Rueda-Cantuche J (2011) Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *Int. Entrepreneursh. Manag. J.* 7: 195-218.

- Leksono S, Ratnawati, Sungkawati E (2019) Can entrepreneurs behavior through innovation increase the traditional market traders' performance? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(3), 1-8.
- Mallén F, Chiva R, Alegre J, Guinot J (2016) Organicity and performance in excellent HRM organizations: The importance of organizational learning capability. *Rev. Manag. Sci.* 10: 463485.
- Mbengue A, Sané S (2013) Capacité d'apprentissage organisationnel: Analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. doi: 30. 10.1002/cjas.1240.
- Mkala M, Wanjau K, Kyalo T (2018) Operations management and performance of manufacturing small and medium enterprises in kenya. *Int. J. Res. Bus. Soc. Sci.* 7(2): 1-13.
- Meutia M (2017) Proactive attitude and organizational performance. *Int. J. Econ. Perspect.* 11: 129-137.
- Milfont T, Duckitt J, Wagner C (2010) A cross-cultural test of the value-attitude-behavior hierarchy. *J. Appl. Soc. Psychol.*, 40: 2791-2813.
- Miller D (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Manag. Sci.* 29: 770-791.
- North E (2002) A decade of entrepreneurship education in South Africa. *South African Journal of Education*, 22(1):24-27.  
<https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/24894>
- Nunnally J, Bernstein I (1994) *Psychometric Theory* (p. 752). McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages. <http://www.amazon.com/Psychometric-Theory-Jum-Nunnally/dp/007047849X>. Okonkwo, O. C., Roth

- OECD (2010) High-growth enterprises: What governments can do to make a difference, OECD studies on SMEs and entrepreneurship, OECD Publishing.  
<https://www.oecd.org/publications/high-growth-enterprises-9789264048782-en.htm>
- Rauch A, Wiklund J, Lumpkin G, Frese M (2009) Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. *Entrepreneurship Theory Pract.* 33: 761-788.
- Rofiaty R (2019) The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*, 14(3), 662-685.
- Rokeach M (1973) *The Nature of Human Values*. Free Press. Nueva York, EEUU. 438 pp.
- Santra IK (2018) Entrepreneurial orientation and marketing performance of budget hotel SMEs in Bali island. *Int. J. Entrepreneursh.* 22(4): 1-11.
- Sattayaraksa T, Boon-itt S (2016) CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadersh. Organiz. Devel. J.* 37: 730-749.
- Sawyer M (1979) *Theories of the Firm*. Weidenfeld and Nicolson. Londres, 170, ISBN: 0297776045.
- SEPS (2018) *Servicios Electrónicos: Consulta de Organizaciones*.  
<https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>
- SEPS (2020) *Actualidad y Cifras EPS*. Supertintendencia de Economía Popular y Solidaria. Ecuador. <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/901164/Actualidad+y+Cifras+EPS+%28ampliado-ene2020%29.pdf/285f476e-7c8f-4f44-8e148aab1d9faa14?version=1.0>
- Setiawan B, Wiet Aryanto V, Andriyansah (2019) Does ecoinnovation improve marketing performance?: Acces la success acces la success. *Calitatea* 20(170): 42-46.

- Soininen J, Durst S, Puumalainen K, Sjögrén H, Syrjä P (2013) Entrepreneurial orientation in small firms - values – attitudes - behavior approach. *Int. J. Entrepren. Behav. Res.* 611-632. doi:10.1108/IJEER-10-2012-0106
- Srivastava P, Frankwick G (2011) Environment, management attitude, and organizational learning in alliances. *Manag. Decis.* 49: 156-166.
- Teece D, Gary P, Shuen A (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Timmons JA (1994) *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Homewood Ill.:Irwin, 796.
- Ubillos S, Páez D, Mayordomo S (2004) Actitudes definición y medición. Componentes de la actitud. Modelo de acción razonada y acción planificada. *Psicología Social Cultural y Educación*. pp. 301-326. <https://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>
- Velicer W, Fava J (1988) Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychol. Meth.* 3: 231-251. doi:10.1037/1082-989X.3.2.231
- Wales W, Covin J, Monsen Erik (2020) Entrepreneurial Orientation: The Necessity of a Multi-Level Conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*. doi:10.1002/sej.1344.
- Williamson O (1964) *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. Prentice Hall. Londres, 182.
- World Cooperative Monitor (2019) *Exploring the Cooperative Economy Report 2019*. <https://monitor.coop/en>

## Capítulo II: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación exploratoria de la relación entre las variables actitud al emprendimiento, orientación emprendedora, y capacidad de aprendizaje organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito.

### Conclusiones

La metodología de investigación para evaluar las interrelaciones de las variables y poder verificar las hipótesis planteadas, fue el modelo de ecuaciones estructurales SEM con el método de estimación de mínimos cuadrados no ponderados, aplicando el enfoque cuantitativo, de tipo confirmatorio, descriptivo, correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal (Hair et al., 1999).

La presente investigación que relaciona actitud al emprendimiento, orientación emprendedora, y capacidad de aprendizaje organizacional, respondió las siguientes preguntas: ¿En qué medida se relacionan las actitudes al emprendimiento con la orientación emprendedora en el sector cooperativo financiero?, ¿En qué medida se relaciona la actitud al emprendimiento hacia la capacidad de aprendizaje organizacional?, ¿En qué medida se relacionan la orientación emprendedora con las actitudes al emprendimiento y la capacidad de aprendizaje organizacional en el sector cooperativo financiero?, ¿En qué medida se relacionan la orientación emprendedora con la capacidad de aprendizaje organizacional en el sector cooperativo financiero?

Las conclusiones del estudio aplicado en las cooperativas de ahorro y crédito de la economía popular y solidaria partieron de un análisis del modelo teórico planteado, es así, que el modelo de medida final cumplió todos los supuestos con respecto a la fiabilidad



compuesta cumpliendo con la validez convergente y discriminante. El modelo SEM definitivo, mostró resultados que avalan un buen ajuste, pues tanto el índice de ajuste normalizado NFI e índice relativo de ajuste RFI dieron resultados mayores a 0.90, y el cuadrado medio residual estandarizado SRMR fue igual a 0.08. Por lo tanto, el modelo es adecuado. Los resultados de las hipótesis planteadas son:

La primera relación investigada fue de AE con OE (H1) encontrando una relación positiva. Esto indica que la disposición del gerente marca un horizonte al tomar decisiones con la investigación y desarrollo de nuevos procesos, productos, adelantándose a la competencia y gestionando el riesgo. Los resultados de H1 confirman las propuestas de varios autores (Fayolle & Gailly, 2015; Anwar & Saleem, 2019; Devi et al., 2019).

La segunda relación examinada fue la de AE con la CAO (H2); los resultados encontrados validan una relación positiva entre las variables, y apoyan los resultados sugeridos por investigaciones previas (Alas & Vadi, 2006; Alas et al., 2008; Meutia, 2017). Por tanto, se puede afirmar que el aprendizaje organizacional está constituido por el diálogo participativo, un análisis del entorno externo de forma oportuna y adecuada, y un manejo de la participación externa, y se ve influenciado por la actitud del gerente.

Sin embargo, si a la relación AE-CAO se le agrega la OE como variable mediadora (H4), los resultados muestran que la AE tiene un efecto directo sobre la CAO, y a su vez, un efecto indirecto sobre la CAO, cuando es mediado por la OE. Esto significa una mediación completa del modelo propuesto, siendo un primer aporte a investigaciones futuras sobre el marco teórico planteado. Cabe mencionar que la OE, por su importancia como variable de mediación, ha sido estudiado en varias investigaciones encontrando resultados significativos y no significativos (Mkala et al., 2018; Aloulou, 2019; Brändle et al., 2019).

En el modelo conceptual planteado se estudia la relación entre OE y CAO (H3) y los resultados muestran que no existe una relación significativa, en contraste a resultados de investigaciones anteriores en los que se encontró una relación significativa (Alegre & Chiva, 2013; Altinay et al., 2016; Kumalaningrum, 2017; Santra, 2018).

### **Recomendaciones**

Se recomienda que los centros de estudios y formación rediseñen sus mallas curriculares complementando las competencias de los futuros emprendedores o gerentes, que administrarán empresas y que buscan la efectividad en la organización.

Se sugiere que las organizaciones replanteen en sus procesos de selección atributos como las actitudes al emprendimiento que debería tener su personal gerencial, lo que les permitiría adaptarse a los cambios del entorno y subsistir en el tiempo.

También se indica que es importante extender las investigaciones del modelo planteado a otros sectores de la economía, como empresas privadas del sector industrial, financiero y de servicios, y hacer análisis comparativos entre sectores o países. Estos estudios permitirían ampliar la generalización de las conclusiones del estudio.

Futuras investigaciones podrían incluir diferencias en el tamaño de las organizaciones, y en el volumen de activos. Así como diferencias de nivel socioeconómico, y demográficas (sexo, nivel educativo o edad del gerente), variables que podrían aportar con nuevos resultados.

### **Implicancias**

Se aporta en la literatura sobre aprendizaje organizacional al investigar un modelo de actitudes al emprendimiento y capacidad de aprendizaje organizacional a través de la

mediación de la orientación emprendedora. Estudios previos sobre actitud al emprendimiento, capacidad de aprendizaje organizacional y orientación emprendedora coinciden en que existe la necesidad de que se investigue esta relación en empresas del sector social en economías distintas a las desarrolladas.

De la revisión de la literatura disponible, no hay estudios en Ecuador que han investigado la relación propuesta, siendo esta contribución un aporte en el ámbito del espíritu emprendedor y la actitud al emprendimiento de la persona que gerencia las cooperativas de ahorro y crédito. Los resultados indican que la actitud al emprendimiento tiene un impacto significativo sobre capacidad de aprendizaje organizacional, y al aplicar la variable mediadora orientación emprendedora, el resultado es una mediación completa. La investigación contribuye a la comprensión de los aspectos que guían el comportamiento del gerente, la orientación para emprender, y a la empresa, al tiempo que provee la comprensión de los factores actitudinales al emprendimiento de los gerentes que impactan en el aprendizaje de las organizaciones.

Los resultados contribuyen a identificar líderes y gerentes que conlleven a tener organizaciones más competitivas, que les permita crear el mejor valor interno para la organización, y generar políticas para fortalecer conocimientos y habilidades gerenciales. Las derivaciones del estudio sugieren que la actitud al emprendimiento de los gerentes influye en la innovación, la proactividad y la toma de riesgos, lo que orienta los rasgos de comportamiento que los accionistas buscan para la persona que gerencia esta empresa, confirmando resultados de otros estudios (Milfont et al., 2010; Srivastava & Frankwick, 2011; Soininen et al., 2013).

### Referencias

- Ajzen I., & Fishbein M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Alas, R., & Vadi, M. (2006). The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1-2), 155-170.  
<https://doi.org/10.1504/IJSCM.2006.011109>
- Alas, R., Vadi, M., & Sun, W. (2008). Connections between factors of readiness to change in Chinese organisations. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 1(2), 219-231. <https://doi.org/10.1504/IJCCM.2008.017172>
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal Of Small Business Management*, 51(4), 491-507. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
- Aloulou, W. (2019). Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 257-280.  
<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/EJIM-05-2018-0092>
- Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinci, Y. (2016). The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891.  
<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1111/jsbm.12219>
- Anwar, I., & Saleem, I. (2019). Exploring entrepreneurial characteristics among university students: An evidence from India. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(3), 282-295. <https://doi.org/10.1108/APJIE-07-2018-0044>
- Banumathi, M., & Samudhrarakumar, C. (2019). A study on corporate entrepreneurship development by organizational learning capability and outcome of job satisfaction.

*Journal of The Gujarat Research Society*, 21(12), 121-129.

<http://www.gujaratresearchsociety.in/index.php/JGRS/article/view/1000/819>

Brändle, L., Golla, S., & Kuckertz, A. (2019). How entrepreneurial orientation translates social identities into performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(7), 1433-1451.

<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/IJEBR-12-2018-0804>

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct: ET&P. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872. <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines: ET&P. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3-18.

<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1177/1042258718773181>

Devi, T. P., Panigrahi, S. K., Maisnam, C., Alyani, W. A., & Bino, E. (2019). The female entrepreneurs' attitude towards entrepreneurship: how entrepreneurial orientation and desirability influence intention of entrepreneurial students? *Delhi Business Review*, 20(2), 11-24. <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/female-entrepreneurs-attitude-towards/docview/2355332689/se-2?accountid=28391>

Domínguez Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Chiva Gómez, R., & Lapiedra Alcamí, R. (2016). How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1056-1082. <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/LODJ-03-2015-0050>

- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75. <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/impact-entrepreneurship-education-on/docview/1756520338/se-2?accountid=28391>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis de datos multivariante* (5<sup>a</sup> ed.). Madrid, España: Prentice Hall
- Kumalaningrum, M. P. (2017). Examining the Relationships between Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Innovation Success. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(4), 472-480. <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/examining-relationships-between-entrepreneurial/docview/2188843982/se-2?accountid=28391>
- Kumar, R. (2019). Assessing the impact of knowledge management on innovation: an empirical study. *Prestige International Journal of Management & IT- Sanchayan*, 8(1), 1-14. <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/assessing-impact-knowledge-management-on/docview/2259823258/se-2?accountid=28391>
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2016). Organicity and performance in excellent HRM organizations: the importance of organizational learning capability. *Review of Managerial Science*, 10(3), 463-485. <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1007/s11846-014-0164-2>
- Mkala, M. D., Wanjau, K. L., & Kyalo, T. N. (2018). Operations Management and Performance of Manufacturing Small and Medium Enterprises in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 7(2), 1-13. <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.20525/ijrbs.v7i2.861>

- Meutia, M. (2017). Proactive Attitude and Organizational Performance. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 129-137. <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/proactive-attitude-organizational-performance/docview/1964556167/se-2?accountid=28391>
- Milfont, T. L., Duckitt, J., & Wagner, C. (2010). A Cross-Cultural Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2791-2813. <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1111/j.1559-1816.2010.00681.x>
- Santra, I. K. (2018). Entrepreneurial orientation and marketing performance of budget hotel smes in Bali island. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(4), 1-11. <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/entrepreneurial-orientation-marketing-performance/docview/2178087769/se-2?accountid=28391>
- Soininen, J. S., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., & Durst, S. (2013). Entrepreneurial orientation in small firms - values-attitudes-behavior approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(6), 611-632. <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/IJEER-10-2012-0106>
- Srivastava, P., & Frankwick, G. L. (2011). Environment, management attitude, and organizational learning in alliances. *Management Decision*, 49(1), 156-166. <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/00251741111094491>

**Apéndice A: Consentimiento Informado****ESTUDIO: LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA  
EN LAS COOPERATIVAS DEL ECUADOR**

Yo, ....., de forma libre y voluntaria, accedo a participar en la presente investigación, para lo cual he recibido la retroalimentación suficiente sobre mi rol en la investigación. Además, conozco que la información será confidencial.

.....  
Firma del participante

.....  
Firma del investigador

.....  
Ciudad y fecha

