

XXXI CONGRESO DE ACEDE  
XXXI ACEDE CONFERENCE  
19-21 JUNIO-JUNE 2022, BARCELONA

## **INFLUENCIA DEL ENTORNO INTERNO ORGANIZATIVO DE CARÁCTER EMPRENDEDOR EN LAS ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD**

### **RESUMEN**

**Objetivos:** El objetivo de este trabajo es proponer y contrastar un modelo en el que se analiza la influencia de la estrategia organizacional emprendedora sobre los resultados de las acciones de sostenibilidad de la empresa.

**Marco Teórico:** Las relaciones de influencia entre los elementos internos de la organización y las interrelaciones entre ellos tienen una influencia directa sobre los resultados organizativos. Dentro de estos resultados encontramos los relativos a las acciones de sostenibilidad desarrolladas por la organización en el ámbito económico, social y medioambiental.

**Metodología:** Este trabajo presenta un modelo de investigación teórico y empírico. El modelo propuesto se ha contrastado a través de *Partial Least Squares* (PLS-SEM) sobre una muestra de 93 empresas.

**Resultados/Implicaciones:** Los primeros resultados evidencian como las relaciones e interrelaciones de los elementos internos de la organización influyen de manera directa y positiva en los resultados de las acciones de sostenibilidad. Estos, además, posibilitarán a los responsables de empresas disponer de información para planificar sus acciones relacionadas con la sostenibilidad. También son importantes para los agentes implicados en la generación de políticas en esta materia, a los cuales les permitirá abordar estas no solo con un carácter finalista sino también desde el propio entorno interno.

### **Palabras clave:**

Estrategia emprendedora organizacional; sostenibilidad; clima emprendedor, visión estratégica emprendedora, orientación emprendedora.

**Área temática propuesta:** Empresa y sociedad

**Área temática alternativa:** Estrategia Empresarial

# **RELEVANCIA DE LA ESTRATEGIA EMPRENDEDORA ORGANIZACIONAL EN LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA**

## **1. INTRODUCCIÓN**

A la actividad normal de las empresas se ha incorporado en los últimos años la variable sostenibilidad a través del análisis de los resultados de las actividades derivadas de las acciones de este tipo (Peko, Dong, & Sundaram, 2014). Este interés desde el ámbito empresarial ha tenido también su reflejo en una mayor atención por parte de la comunidad académica e investigadora.

Dentro de los potenciales aspectos con capacidad de influir sobre los resultados de carácter organizativo, como es el caso de las acciones en el ámbito de la sostenibilidad, puede identificarse a los elementos internos de la organización, así como las relaciones e interrelaciones que tienen lugar entre ellos (Ireland, Kuratko, & Covin, 2003).

Si bien el ámbito interno de una organización puede estar conformado por una gran variedad de elementos y condicionantes, el valor de la estrategia dentro de las acciones de cualquier organización es un hecho ampliamente aceptado por la comunidad científica (Visscher, Hahn, & Konrad, 2021). La relación entre lo que se hace y pasa dentro de una organización, con los resultados de su actividad es un hecho patente en la actualidad (Kuratko, Hornsby, & McKelvie, 2021) y por tanto en el conjunto de acciones desarrolladas con uno u otro fin.

Dentro de estas acciones de las empresas, cada vez tienen más peso resultados derivados no solo de su actividad económica y empresarial. La sostenibilidad y las acciones de la empresa en el ámbito de un uso de los recursos naturales, sociales y financieros, responsables y comprometidos con su sociedad conforman un conjunto de elementos presentes no solo en los debates políticos y de la sociedad (Burchell, 2011).

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Estrategia emprendedora organizativa**

El mundo globalizado actual y el contexto de cambio e incertidumbre continuo al que se enfrenta una organización tiene como principales catalizadores a la innovación generada por esta y su actitud emprendedora (Kuratko & Morris, 2018). En ambos casos el rol desempeñado por la gestión estratégica de la empresa va a ser fundamental (Chebbi, Yahiaoui, Sellami, Papsolomou, & Melanthiou, 2020).

La estrategia emprendedora de una organización va estar conformada por el ajuste a través de las relaciones de influencia y las interrelaciones que tiene lugar entre la visión de carácter estratégico de la propia organización o intencionalidad estratégica, su estructura pro-emprendedora a través de un clima organizativo propicio para la puesta en marcha y la implementación de acciones de carácter emprendedor de la empresa y los propios comportamientos emprendedores de sus miembros, denominada orientación emprendedora (Kreiser, Kuratko, Covin, Ireland, & Hornsby, 2021).

La intencionalidad estratégica de la organización representa para esta su compromiso con la innovación y la acción emprendedora en la búsqueda, identificación y explotación de oportunidades que puedan derivar en ventajas competitivas (Crawford & Kreiser, 2015; Ireland et al., 2003). De acuerdo con Kreiser et al. (2021) este enfoque estratégico organizativo va a estar conformado por la flexibilidad, entendida esta como la medida en que una empresa puede redefinir y reorientar sus objetivos y estrategias cuando se considere oportuno. La claridad, aludiendo al nivel o grado en el que la organización da a conocer, difunde y comunica la visión, misión y objetivos de la organización a sus miembros. Por último, el compromiso, el cual hace referencia al nivel de supervisión y control del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Distintos trabajos previos han destacado, por otro lado, el papel relevante que las condiciones organizativas internas, y en concreto el clima organizativo emprendedor va a jugar dentro de la estrategia emprendedora de una organización (Kearney & Meynhardt, 2016). Entre los elementos más relevantes y que van a favorecer un entorno organizativo emprendedor se encuentran, el apoyo manifiesto y decidido del personal directivo, el establecimiento de un sistema de recompensas y reconocimientos identificable y accesible para el personal, la autonomía en el puesto a la hora de desarrollar las tareas el personal miembro de la organización, el tiempo disponible y los límites organizativos (Kearney & Meynhardt, 2016; Kreiser et al., 2021).

La puesta en marcha de acciones emprendedoras por parte de la propia organización como vía de identificación y explotación de oportunidades para la organización va a tener también un valor capital dentro de la estrategia emprendedora de la organización (Elia & Margherita, 2018). Aspectos como la tendencia al riesgo en la puesta en marcha de acciones por parte de la organización, la importancia de la actividad innovadora y de los elementos favorecedores de la innovación junto con la proactividad van a ser fundamentales dentro de la orientación emprendedora de la organización y de manera directa sobre los resultados organizativos (Covin & Slevin, 1991; Ireland, Covin, & Kuratko, 2009; Kearney & Meynhardt, 2016; Kreiser et al., 2021; Lumpkin & Dess, 1996).

Lo anteriormente expuesto, nos permite plantear las dos primeras hipótesis de nuestra investigación:

***Hipótesis 1 (H1): La Intencionalidad Estratégica de la empresa ejerce una influencia directa y positiva sobre el Clima Emprendedor de la organización.***

*Hipótesis 2 (H2): La Intencionalidad Estratégica de la empresa ejerce una influencia directa y positiva sobre el Orientación Emprendedora de la organización.*

## **2.2. Sostenibilidad**

La sociedad actual se enfrenta a desafíos tales como el cambio climático, la erradicación de la pobreza y la constante búsqueda del equilibrio entre progreso económico y social. En este contexto las empresas deben estar comprometidas con la sostenibilidad a través de una adecuada gestión de los recursos que consumen y relación con sus grupos de interés (Mariappanadar, 2014). La búsqueda de un desarrollo sostenible se ha convertido en una constante en el movimiento empresarial, ofreciendo nuevas oportunidades y retos a las organizaciones para enfrentarse a este nuevo escenario.

El concepto de sostenibilidad permite establecer las bases para superar con éxito los actuales desafíos de la sociedad, ubicando en el centro de la cultura empresarial los términos de sostenibilidad individual, organizacional y social, en unos niveles íntimamente relacionados (Docherty et al., 2002). Tras la publicación del Informe Brundtland a través de la World Commission on Environment and Development de la ONU (Brundtland, 1987), la sostenibilidad se ha convertido en un tema de creciente interés en el ámbito de la economía y la empresa. El principal objetivo de este informe es crear una agenda para afrontar el cambio global de nuestra sociedad y reflexionar acerca de cómo avanzar en el desarrollo social y económico sin comprometer los recursos del plantea para las futuras generaciones. En este sentido la Comisión concreta que el desarrollo sostenible contempla tres dimensiones: económica, social y ambiental.

La mayoría de las organizaciones asocian la noción de sostenibilidad con la dimensión económica, formada a su vez por la fortaleza financiera, la productividad o el beneficio

económico. Pero actualmente esta noción ha cambiado, ya que podemos considerar que la sostenibilidad económica está relacionada con el bienestar económico y la calidad de vida: pérdida de empleo, inseguridad financiera, pérdida de ingresos (Choi & Ng, 2011). Ello nos hace ver que el concepto de sostenibilidad económica se ha ampliado desde una perspectiva más empresarial o externa hacia otra más personal o interna, es decir contemplando tanto a la organización como al empleado (Florea et al., 2013).

La segunda dimensión considera que la sostenibilidad social genera procesos de bienestar social, relacionados con la salud, la seguridad o la calidad de vida de los miembros que componen una organización. (Choi & Ng, 2011). Consideramos por tanto que la sostenibilidad social hace especial hincapié en la importancia de las inversiones y los esfuerzos que realizan las organizaciones para conseguir una ventaja competitiva integrando entre sus intereses los propios intereses de sus empleados (Florea et al., 2013).

La tercera y última dimensión está relacionada con la protección del medio ambiente, en la cual subyace la implicación moral de salvaguardar los recursos naturales para las generaciones venideras. Tradicionalmente esta dimensión ha estado formada a su vez por la explotación de los recursos, las emisiones y los daños al medio ambiente (Steurer et al., 2005). La sostenibilidad ambiental se asociaría a la adopción de acciones encaminadas a racionalizar los recursos, reducir las emisiones y proteger el medio ambiente, reduciendo así la huella ambiental de su organización (Ehnert et al., 2014). Por tanto, la sostenibilidad en la empresa persigue crear valor en el largo plazo para los diferentes grupos de interés mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos derivados de las actividades económicas, sociales y ambientales. La incorporación en las organizaciones de estas tres dimensiones se ha llevado a cabo a través de la “*Triple Bottom Line*” modificando la contabilidad tradicional de las empresas para incorporar estos nuevos criterios de rentabilidad sostenible.

### **2.3. Vinculando Emprendimiento y Sostenibilidad**

El entorno laboral de las empresas a través del clima organizativo potencialmente emprendedor puede favorecer el desarrollo de acciones de carácter innovador que favorezcan los resultados de carácter organizativo no solo focalizados en los resultados de naturaleza financiera (Ireland et al., 2009; Kuratko, Hornsby, & Bishop, 2005; Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014). Este es el caso de los resultados de las acciones de sostenibilidad en sus dimensiones económicas, social y medioambiental.

En base a todo lo anterior puede formularse la siguiente hipótesis general:

***Hipótesis 3 (H3):** El Clima Emprendedor de la empresa estará positivamente relacionado con la Sostenibilidad de la organización.*

La hipótesis general planteada anteriormente, puede ampliarse a las tres siguientes hipótesis específicas:

***Hipótesis 3a (H3a):** El Clima Emprendedor de la empresa ejerce una influencia directa y positiva sobre la Sostenibilidad Económica de la organización.*

***Hipótesis 3b (H3b):** El Clima Emprendedor de la empresa ejerce una influencia directa y positiva sobre la Sostenibilidad Social de la organización.*

***Hipótesis 3c (H3c):** El Clima Emprendedor de la empresa ejerce una influencia directa y positiva sobre la Sostenibilidad Ambiental de la organización.*

La Orientación Emprendedora de la empresa está integrada por el conjunto de acciones desarrolladas por la organización que tengan como finalidad la identificación de y la explotación de nuevas oportunidades (Lee & Peterson, 2000). La Orientación Emprendedora va a ser un fenómeno tanto a nivel de organización como a nivel individual por parte de sus miembros, enmarcada por medio de tres elementos capitales: la tendencia a la innovación, la

asunción de riesgos y la proactividad (Ireland et al., 2003; Kearney & Meynhardt, 2016; Kreiser et al., 2021).

Este tipo de comportamientos emprendedores tanto a nivel empresarial como a nivel individual va a dar lugar a diversos resultados de carácter organizativo (Crawford & Kreiser, 2015; Ireland et al., 2009, 2003).

Lo anteriormente expuesto permite establecer la siguiente hipótesis general relacionada con la Orientación Emprendedora de la empresa:

***Hipótesis 4 (H4):** La Orientación Emprendedora de la empresa estará positivamente relacionada con la Sostenibilidad de la organización.*

En base a esta hipótesis general planteada, puede ampliarse a las tres siguientes hipótesis específicas:

***Hipótesis 4a (H4a):** La Orientación Emprendedora de la empresa ejerce una influencia directa y positiva sobre la Sostenibilidad Económica de la organización.*

***Hipótesis 4b (H4b):** La Orientación Emprendedora de la empresa ejerce una influencia directa y positiva sobre la Sostenibilidad Social de la organización.*

***Hipótesis 4c (H4c):** La Orientación Emprendedora de la empresa ejerce una influencia directa y positiva sobre la Sostenibilidad Ambiental de la organización.*

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Población y muestra**

La unidad de análisis de este artículo son las empresas cooperativas. Ellas son las más representativas en la economía social, atendiendo a su mayor presencia, generación de empleo y facturación. Según el informe publicado por Cooperatives Europe titulado “*The power of Cooperation - Cooperatives Europe Key Figures 2015*”, el movimiento cooperativo en Europa

suma más de 140 millones de ciudadanos que forman parte de alguna cooperativa Europea, con cerca de 180 mil empresas cooperativas que generan más de 4,7 millones de empleos.

La recogida de información para contrastar nuestras hipótesis se realizó a través de un cuestionario *online*, que nos permitió garantizar la confidencialidad de las repuestas y agilizar el proceso de recogida de datos. La muestra seleccionada fueron 598 cooperativas extraídas del informe “*Empresas relevantes de la Economía Social 2019-2020*” publicado a mediados de 2020 por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES).

Se obtuvieron respuestas de 93 organizaciones, por lo que se cumple el requisito del tamaño muestral requerido (Roldán & Sánchez-Franco, 2012), dato aceptable debido al bajo índice de respuesta que generalmente se obtiene con la técnica de recogida de datos mediante la técnica del cuestionario. El cuestionario fue remitido a un miembro de la empresa, concretamente a la persona con responsabilidades en la dirección: Gerente/a, o Administradora/a o CEO.

### **3.2. Medidas**

En este trabajo se emplea un cuestionario con preguntas cerradas que facilitan su medición, donde los encuestados indicaron su grado de aceptación con relación a una cuestión concreta. Con este fin se empleó una escala Likert de cinco puntos. Todas las variables contenidas en nuestra investigación provienen de escalas previamente válidas por la literatura de referencia, asegurándonos de esta forma la validez de la información recabada.

En relación con la medición de la estrategia emprendedora organizativa, usamos y adaptamos la escala de medida propuesta y contrastada por Kreiser et al., (2021), referidas a la Intencionalidad Estratégica, el Clima Emprendedor y la Orientación Emprendedora, con un total de 37 ítems. Finalmente, la variable de salida de nuestro estudio es la sostenibilidad. Para medirla hemos elegido la versión tridimensional de sostenibilidad propuesta por Elkington (1994): social, económica y medioambiental. Para poder medir estas tres dimensiones

empleamos la escala de medida desarrollada por Gallardo-Vázquez et al., (2014) y adaptada del trabajo Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, (2014), con un total de 26 ítems.

### **3.3. Análisis de datos**

El modelo de investigación planteado ha sido probado a través del método multivariante de segunda generación denominado: modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales *Partial Least Squares* (PLS-SEM) (Hair Jr. et al., 2019). La elección de PLS-SEM se debe a que es una técnica ampliamente implantada en las investigaciones de administración y dirección de empresas, debido fundamentalmente a las ventajas que presenta frente a otras técnicas que son más exigentes en referencia a la distribución de las variables de la muestra, a su tamaño e incluso al tipo de variables que se plantean en la investigación (Miranda-Zapata & Ruiz-Díaz, 2015). Hemos empleado el Software *SmartPLS versión 3.3.5* (Ringle et al., 2015).

#### Método del Sesgo Común

Con el objetivo de reducir el sesgo de respuesta asociado al encuestado, hemos tenido en cuenta algunas recomendaciones tales como: La claridad y concreción en la definición de los ítems, por lo que la adaptación de las escalas de medida tuvo en consideración no sólo el contexto lingüístico español sino también el contexto cultural; La confidencialidad de las respuestas, en el mail de invitación a participar en el estudio se informó a los encuestados de que todos los datos suministrados serían utilizados de forma totalmente confidencial, por lo que los datos sociodemográficos solicitados sólo fueron empleados para obtener información estadística agregada.

*(Insertar Figura 1 aquí)*

## **4. RESULTADOS**

### **4.1.- Modelo de Medida**

El modelo de medida determina cómo se miden los constructos o variables latentes del modelo de investigación. La evaluación del modelo de medida reflectivo está compuesta por las siguientes fases: fiabilidad de los ítems individuales y del constructo, la validez convergente y finalmente la validez discriminante. A este respecto, debemos señalar como nuestro modelo presenta tres variables predictoras, concretamente Intencionalidad Estratégica (SI), Clima Emprendedor (EC) y Orientación Emprendedora (EO), que poseen indicadores formativos, donde cada indicador representa una dimensión del significado de la variable latente (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Debido a que la variable latente es considerada más como un efecto que como una causa del indicador, la evaluación de la tradicional fiabilidad y validez para estos modelos se ha argumentado como inapropiada e ilógica (Bagozzi, 1977; Bollen, 1989).

La fiabilidad individual de los indicadores que construyen una variable se considera adecuada cuando su carga es superior a 0.707, es decir, la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza debida al error (Carmines & Zeller, 1979). Esto es aplicable solamente a los constructos con indicadores reflectivos como las variables sostenibilidad económica (SE), sostenibilidad social (SS) y sostenibilidad ambiental (SA) de nuestra investigación. El modelo de medida ha sido ajustado pues poseía indicadores reflectivos que no superaban el mínimo de carga recomendado (Hair et al., 2011) volviendo a configurar el algoritmo PLS tal y como recomienda (Urbach & Ahlemann, 2010) como se indica en la Tabla 1.

En cambio los constructos con indicadores formativos no se rigen por esta regla heurística, ya que dicha evaluación se realiza a través del estudio de la multicolinealidad. Una alta correlación entre indicadores formativos ofrece problemas desde el punto de vista metodológico e

interpretativo, dando lugar a la denominada colinealidad. La cual se produce cuando un indicador se ha incluido dos veces en el modelo o bien cuando un indicador es a su vez la combinación lineal de otro indicador (Hair et al., 2019). Aumentando el error estándar y reduciendo considerablemente la capacidad de demostrar que los pesos estimados son significativamente distintos a cero. La prueba de colinealidad se realizó utilizando los datos estadísticos de colinealidad *VIF* (Variance Inflation Factor) ofrecidos por el software SmartPLS. Petter et al., (2007) indican que un *VIF* superior a 3.3 señala que existe una alta multicolinealidad entre los diferentes indicadores. El máximo valor *VIF* que alcanzan los indicadores formativos de nuestra muestra llegó a 1.70, por lo que el *VIF* de todos nuestros indicadores está por debajo del límite aconsejado (Tabla 1).

A continuación, evaluamos la magnitud y significación de los pesos de los indicadores formativos. La relevancia de un indicador formativo viene determinada por su peso externo, que mide a su vez la contribución de cada elemento formativo a la varianza de su constructo (Roberts & Thatcher, 2009) permitiéndonos clasificar los indicadores en función de su contribución a la explicación del constructo. En este sentido consideramos que un indicador formativo es relevante en la formación de un constructo latente cuando alcanza al menos una significación de 0.05 (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). En nuestra investigación hemos comprobado la magnitud de los pesos formativos a través de un remuestreo bootstrapping con 5.000 submuestras (basado en una distribución  $t(4999)$  de *Student* de una cola), dando como resultado algunos indicadores formativos no significativos tal y como se recoge en la Tabla 1. En consecuencia, hemos decidido mantener estos indicadores, ya que la eliminación de un indicador en un modelo formativo implica la eliminación de una parte de información del constructo (Roberts & Thatcher, 2009).

La consistencia interna nos ofrece información sobre la fiabilidad del constructo, es decir, determina si los ítems que miden un determinado constructo son similares en sus puntuaciones.

Ofreciéndonos información sobre la rigurosidad con la que las variables manifiestas miden la misma variable latente. Como indicamos anteriormente la medida de consistencia interna es exclusivamente aplicable a variables latentes con indicadores reflectivos, en nuestro caso las tres variables de sostenibilidad (SE, SS, SA). Werts et al., (1974) proponen como medida más adecuada para PLS el uso de la fiabilidad compuesta, ya que no asume que todos los indicadores reciben la misma ponderación. Interpretamos este valor siguiendo las directrices de Nunnally & Bernstein (1994) quienes indican cómo nivel adecuado de fiabilidad 0.7 para una fiabilidad modesta en etapas tempranas de investigación. Tal y como se observa en la Tabla 1 la fiabilidad compuesta de las tres variables de sostenibilidad de nuestro modelo alcanza el valores superiores al mínimo exigido, por lo que concluimos que le modelo estimado es fiable.

La validez convergente nos indica como los indicadores de una determinada investigación representan a un único constructo subyacente (Henseler et al., 2009). Para el cálculo de la validez convergente recurrimos a la varianza media extraída (AVE), a través de la cual validaremos si la varianza del constructo es explicada a través de los indicadores que lo forman (Fornell & Larcker, 1981). Por lo que la AVE proporciona información sobre la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores, en relación con la cantidad de varianza que es debida al error de medida. El indicador AVE debe ser mayor o igual a 0,5, lo que significa que un constructo determinado explica el 50% de la varianza de los indicadores que lo conforman. Siguiendo la pauta marcada observamos que la medida del AVE de las tres variables reflectivas de nuestro modelo (SE, SS, SA) superan el umbral recomendado (Tabla 1).

*(Insertar Tabla 1 aquí)*

A continuación, examinamos la fiabilidad y la validez de las escalas (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). La tabla 2 muestra los resultados de las pruebas de fiabilidad y validez de todos los constructos empleados en la presente investigación. Autores como Nunnally & Bernstein

(1994) sugieren 0.7 como un nivel adecuado para una fiabilidad modesta (Cronbachs´ s Alpha, rho\_A y Composite Reliability). Respecto a la varianza extraída media (AVE) autores como Fornell & Larcker (1981) proponen un umbral mínimo de 0.5.

*(Insertar Tabla 2 aquí)*

Finalmente, para comprobar aún más la fiabilidad de los constructos utilizados, recurrimos a estudiar la validez discriminante. Donde la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser mayor que la varianza compartida entre los constructos. Como se desprende de la Tabla 3, los valores de la diagonal en negrilla son superiores a los valores de las correlaciones entre los constructos, por lo que las condiciones para dicha validez discriminante se cumplen en nuestra muestra.

*(Insertar Tabla 3 aquí)*

## **4.2. Modelo Estructural**

A través de la evaluación del modelo estructural examinamos la capacidad predictiva del modelo planteado y las relaciones planteadas entre los diferentes constructos que lo forman. Para ello se valora la significación y relevancia de las relaciones del modelo estructural, el nivel de  $R^2$  y la relevancia predictiva  $Q^2$  (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). De acuerdo con Hair Jr. et al., (2019) realizamos un bootstrapping (5000 muestras) que nos ofrecerá información sobre los errores estándar, los estadísticos  $t$  y los intervalos de confianza de los parámetros, lo cual permitirá contrastar nuestras hipótesis.

*(Insertar Figura 2 aquí)*

Los resultados del modelo estructural apoyan siete de las ocho hipótesis planteadas (H1, H2, H3a, H3b, H3c, H4a y H4c) (Tabla 4). Sin embargo, no se apoya el vínculo positivo propuesto

por la H4b. Nuestro estudio parece demostrar la inexistencia de relación entre la Estrategia Emprendedora (EO) y la Sostenibilidad Social (SS) de las organizaciones (Figura 2).

*(Insertar Tabla 4 aquí)*

Así mismo, la magnitud de los coeficientes path y el coeficiente de determinación  $R^2$  de las variables endógenas, se encuentran dentro del rango -1 y +1 (Tabla 5). Por tanto la varianza explicada de las tres variables de sostenibilidad están por encima del 33%, alcanzando así un poder explicativo en un nivel moderado (Chin, 1998).

Finalmente, estudiamos la validez predictiva de nuestra investigación, a través de la cual el modelo tiene la capacidad predecir nuevas observaciones o futuros escenarios, a nivel de indicador y de variables manifiestas (Sharma et al., 2018; Shmueli & Koppius, 2011). Chin, (2010) sugiere que un valor  $Q^2$  mayor a cero implica que el modelo tiene relevancia predictiva. Nuestros resultados (Tabla 5) confirman que el modelo estructural propuesto tiene una relevancia predictiva de nivel medio para las variables sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental ya que arrojan un valor  $Q^2$  superiores a 0.25. En cambio, la variable sostenibilidad ambiental ofrece una relevancia predictiva de nivel bajo ofreciendo un valor  $Q^2$  inferior a 0.25.

*(Insertar Tabla 5 aquí)*

## **5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

El objetivo de este trabajo es estudiar el impacto de la estrategia emprendedora de las empresas en los resultados de las actividades relacionadas con la sostenibilidad de las organizaciones en sus dimensiones económica, social y medioambiental. La estrategia emprendedora organizativa va a ser fruto de las relaciones e interrelaciones de los distintos elementos que las componen: clima organizativo emprendedor y orientación emprendedora.

Los resultados obtenidos a partir del contraste del modelo propuesto permiten establecer el papel relevante que desempeña la Intencionalidad Estratégica de la empresa dentro de una

potencial estrategia emprendedora organizativa de tal manera que favorece la implicación y el compromiso de toda la organización para la búsqueda y explotación de oportunidades que puedan derivar en la generación de ventajas competitivas sostenibles para la empresa (Crawford & Kreiser, 2015). Esta Intencionalidad Estratégica, materializada a través de la flexibilidad, la claridad y el compromiso (Kreiser et al., 2021) ejerce un papel traductor de su entorno externo a partir del cual se van a derivar acciones en el resto de los elementos que conforman el ámbito interno de la empresas representadas por el Clima Emprendedor y la Orientación Emprendedora (Ireland et al., 2009; Ireland & Webb, 2009). Esta, de alguna manera va a condicionar que dentro del clima laboral de la empresa, aspectos como el apoyo manifiesto y decidido del personal directivo, el establecimiento de un sistema de recompensas y reconocimientos identificable y accesible para el personal, la autonomía en el puesto a la hora de desarrollar las tareas el personal miembro de la organización, el tiempo disponible y los límites organizativos ya señalados en trabajos como los de Kearney & Meynhardt (2016) y Kreiser et al. (2021) ejerzan un efecto positivo en los resultados de las acciones relacionadas con la sostenibilidad a través de los resultados organizativos.

En el caso de la Orientación Emprendedora se observa cómo, si bien la tendencia al riesgo por parte de las acciones llevadas a cabo a nivel de empresa como de sus miembros, la tendencia a las acciones de carácter innovador y una actitud proactiva influyen de manera positiva y directa en los resultados de carácter organizativo en el ámbito de las acciones de sostenibilidad en sus dimensiones económica y medioambiental, no ocurre lo mismo en el caso de los resultados de las acciones sostenibles de carácter social. Este hecho puede venir motivado como consecuencia de que si bien la empresa en las acciones desarrolladas a partir de su Orientación Emprendedora busca, identifica y explota oportunidades (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wales, 2016) estas parecen centrar sus esfuerzos en aquellas que generan un mayor rédito

económico y que respeten a nivel normativo los requerimientos de naturaleza medioambiental al estar estas acciones más reguladas que las de carácter social.

Este trabajo presenta también implicaciones teóricas y prácticas de especial relevancia. En el caso de la teoría, esta investigación propone y contrasta un modelo en el que de manera novedosa dentro de la literatura científica relacionada, aborda la influencia de los elementos internos de la organización a través de su estrategia emprendedora organizativa en los resultados de las acciones de sostenibilidad de la empresa.

En cuanto a las implicaciones prácticas derivadas de este trabajo es importante recalcar la utilidad que para el personal directivo de las empresas tienen los resultados derivados del modelo propuesto. Estos resultados ponen de manifiesto que a la hora de llevar a cabo acciones de naturaleza sostenible por parte de la empresa, éstas deben estar alineadas, primero, con la intencionalidad estratégica, y segundo el efecto positivo directo que el Clima Emprendedor y la Orientación Emprendedora tienen sobre los resultados de estas acciones.

Finalmente, respecto a las limitaciones del estudio pueden destacarse las siguientes: la primera alude al sesgo de organización, el estudio se ha llevado a cabo en un tipo de empresas concreto, ubicadas en un sector concreto como es el de la Economía Social, ello nos hace pensar que la estrategia emprendedora en las organizaciones de este tipo de grupo puede ser diferentes a los de las empresas ubicadas en esta forma jurídica. Segundo, la población objeto de estudio de nuestra investigación procede un contexto geográfico particular (España), por tanto debemos ser cautelosos a la hora de generalizar los resultados a otros contextos geográficos.

Respecto a las conclusiones más relevantes derivadas de los resultados obtenidos y la discusión de estos pueden destacarse las siguientes: la intencionalidad estratégica tiene un papel capital en una estrategia emprendedora organizativa. Esta ejerce tiene por un lado un papel “traductor” del entorno externo y su influencia sobre la empresa y por otro lado condiciona las acciones a

la hora de favorecer un clima organizativo emprendedor y la puesta en marcha de acciones y procesos de carácter emprendedor por parte de la empresa en la búsqueda, la identificación y explotación de oportunidades que puedan generar ventajas competitivas sostenibles. Tanto un clima emprendedor en la organización como una orientación emprendedora las acciones de la empresa influye de manera directa y positiva en los resultados de las acciones de sostenibilidad de la empresa en sus distintas dimensiones.

## REFERENCIAS

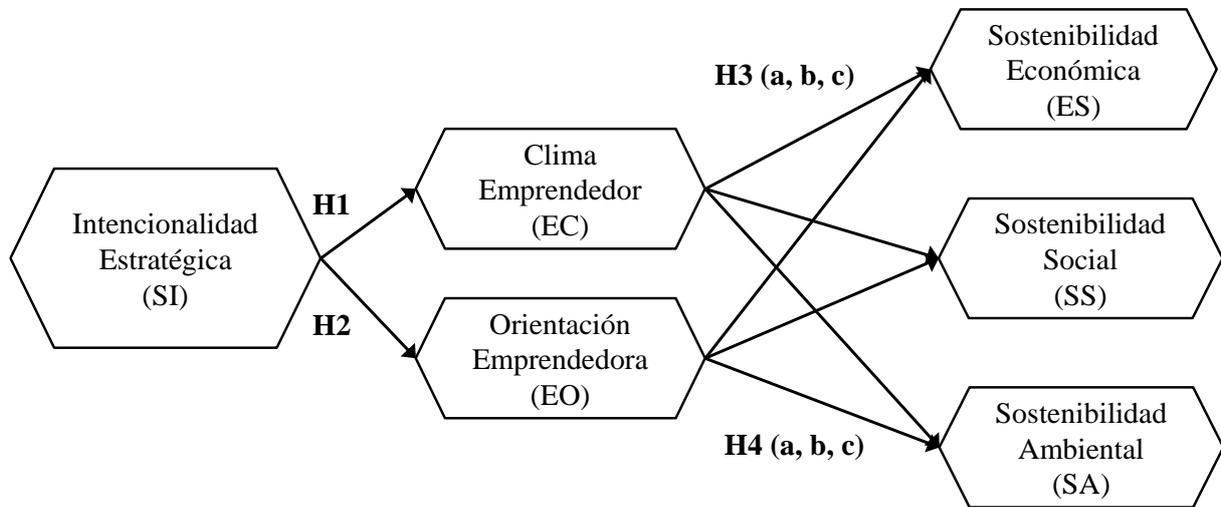
- Bagozzi, R. P. (1977). Structural Equation Models in Experimental Research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 209–226. <https://doi.org/10.1177/002224377701400209>
- Bollen, K. (1989). *Structural equation models with latent variables*. Wiley.
- Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. *Oxford Paperbacks, Report of*, 400. <https://doi.org/10.2307/2621529>
- Burchell, J. (2011). Anticipating and Managing Resistance in Organizational Information Technology (It) Change Initiatives. *International Journal of the Academic Business World*, 5(1), 19–28. <https://doi.org/10.1688/1861-9908>
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Thousand Oaks, California. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119(June 2019), 209–217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Chin, W. W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22.
- Chin, W. W. (2010). *How to Write Up and Report PLS Analyses BT - Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29)
- Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses. *Journal of Business Ethics*, 104, 269–282. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0908-8>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Crawford, G. C., & Kreiser, P. M. (2015). Corporate entrepreneurship strategy: extending the integrative framework through the lens of complexity science. *Small Business Economics*, 45(2), 403–423.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. (2002). Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice. In *Psychology Press*.
- Elia, G., & Margherita, A. (2018). Assessing the maturity of crowdventuring for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 61(2), 271–283.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1355-x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gallardo-Vázquez, D., Isabel Sánchez-Hernández, M., & Castilla-Polo, F. (2014). Theoretical and methodological framework for the qualitative validation of an explanatory model of social responsibility in cooperatives societies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 259–287. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2013-0524>

- Gallardo-Vázquez, D., & Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2019). Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición). In *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*. OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- 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>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings*, (1), L1–L6. Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13793054>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469–479.
- Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. *International Public Management Journal*, 19(4), 543–572.
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2021). Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*, 56(739–758). <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00198-x>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. (2005). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275–291. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-2589-1>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & McKelvie, A. (2021). Entrepreneurial mindset in corporate entrepreneurship: Forms, impediments, and actions for research. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907585>
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42–60. <https://doi.org/10.1177/2515127417737291>
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401–416. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00045-6)
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance Author ( s ): G . T . Lumpkin and Gregory G . Dess Published by : Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.com/stable/258632> REFERENCES Linked references are ava. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

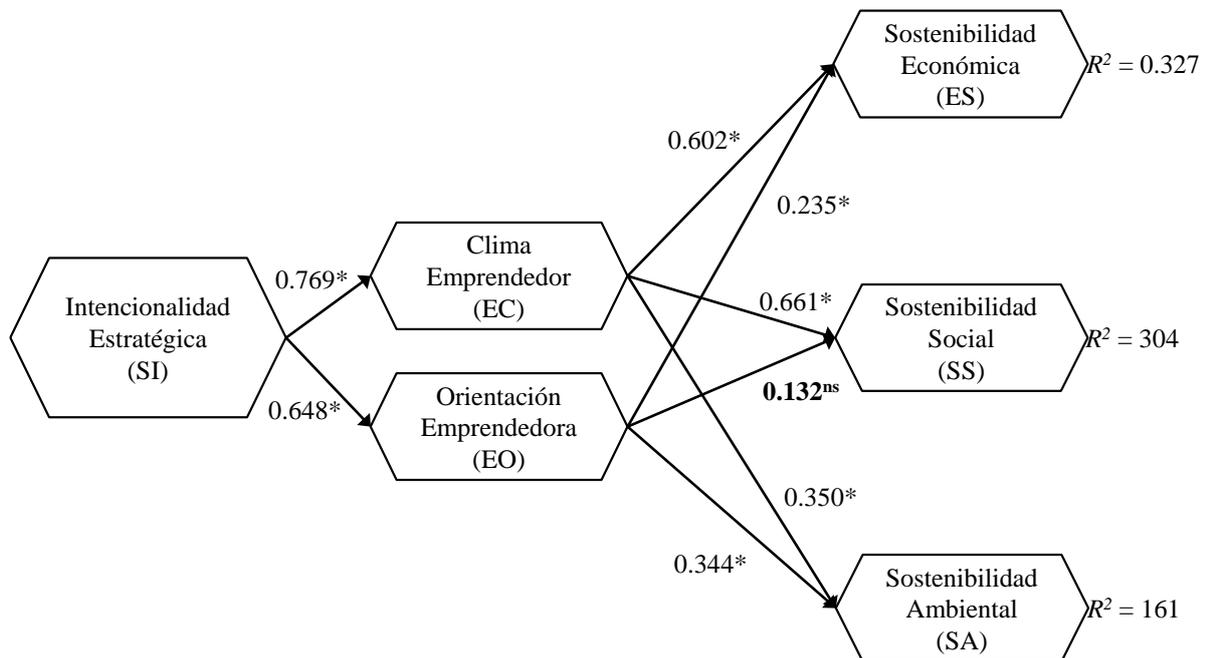
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313–329. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.009>
- Miranda-Zapata, E. D., & Ruiz-Díaz, M. Á. (2015). Precisión en la recuperación de parámetros, con datos ordinales, en el Análisis de Estructura de Covarianza y el Modelo de Rutas mediante Mínimos Cuadrados Parciales. *Universitas Psychologica*, 14(3), 985–996. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-3.prpd>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Peko, G., Dong, C.-S., & Sundaram, D. (2014). Adaptive Sustainable Enterprises. *Mobile Networks and Applications*, 19(5), 608–617. <https://doi.org/10.1007/s11036-014-0525-8>
- Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying Formative Constructs in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623–656. <https://doi.org/10.2307/25148814>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*, 3, 10.
- Roberts, N., & Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and Testing Formative Constructs: Tutorial and Annotated Example. *DATA BASE*, 40, 9–39. <https://doi.org/10.1145/1592401.1592405>
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193–221). IGI Global.
- Sharma, P., Shmueli, G., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2018). Prediction-Oriented Model Selection in Partial Least Squares Path Modeling. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/dec.12329>
- Shmueli, G., & Koppius, O. (2011). Predictive Analytics in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 35, 553–572. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1606674>
- So, P. W., & Fuller, B. J. (2001). Hepatic uptake of solutes from the preservation solution during hypothermic storage: a <sup>1</sup>H NMR study in rat liver. *Cryobiology*, 42(4), 307–313. <https://doi.org/10.1006/cryo.2001.2330>
- Steurer, R., Langer, M., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61, 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11.
- Visscher, K., Hahn, K., & Konrad, K. (2021). Innovation ecosystem strategies of industrial firms: A multilayered approach to alignment and strategic positioning. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 619–631. <https://doi.org/10.1111/caim.12429>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25–33. <https://doi.org/10.1177/001316447403400104>

## Figuras y Tablas

**Figura 1: Modelo de Investigación.**



**Figura 2: Resultados del Modelo Estructural.**



*Notas:*  $*p < 0,05$  (based on  $t(4999)$ , one-tailed test);  $^{ns}$ : not significant.

**Tabla 1. Modelo de Medida.**

<b>Construct/ Indicator</b>	<b>VIF</b>	<b>Weight</b>	<b>t-statistic</b>	<b>Loading</b>	<b>Composite reliability</b>	<b>AVE</b>
<b>Intencionalidad Estratégica (SI)</b> <i>(formative)</i>					<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
fx1	1,29	0,359	3.65	0,630		
fx2	1,44	0,207	1.73	0,574		
fx3	1,18	0,538	4.07	0,717		
cl1	1,62	0,150*	1.16	0,524		
cl2	1,61	0,183*	1.53	0,509		
cl3	1,56	0,153*	1.05	0,434		
cp1	1,22	-0,055*	0.43	0,321		
cp2	1,05	0,293	2.45	0,168		
<b>CLIMA EMPRENDEDOR (EC)</b> <i>(formative)</i>					<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
ad1	1,36	0,492	3.90	0,805		
ad2	1,30	0,077*	0.45	0,538		
ad3	1,34	0,367	2.59	0,744		
ad4	1,23	0,188*	1.42	0,564		
ad5	1,36	0,492	3.90	0,805		
ap1	1,30	0,077*	0.45	0,538		
ap2	1,34	0,367	2.59	0,744		
ap3	1,23	0,188*	1.42	0,564		
ap4	1,36	0,492	3.90	0,805		
ap5	1,30	0,077*	0.45	0,538		
ap6	1,34	0,367	2.59	0,744		
ap7	1,23	0,188*	1.42	0,564		
rr1	1,36	0,492	3.90	0,805		
rr2	1,30	0,077*	0.45	0,538		
rr3	1,34	0,367	2.59	0,744		
td1	1,23	0,188*	1.42	0,564		
td2	1,36	0,492	3.90	0,805		
td4	1,30	0,077*	0.45	0,538		
td4	1,34	0,367	2.59	0,744		
td5	1,23	0,188*	1.42	0,564		
<b>Orientación Emprendedora (EO)</b> <i>(formative)</i>					<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
in1	1,57	0,196	1.79	0,671		
in2	1,52	-0,015*	0.15	0,427		
in3	1,43	0,236	2.91	0,603		
pa1	1,43	0,221	2.18	0,654		
pa2	1,58	0,113	1.00	0,614		
pa3	1,50	-0,039*	0.30	0,508		
ar1	1,54	0,272	2.84	0,724		
ar2	1,70	0,167	1.67	0,552		
ar3	1,42	0,367	4.45	0,705		
<b>Sostenibilidad Económica (SE)</b> <i>(reflective)</i>					0.932	0.634
se1		0,274		0,741		
se2		0,341		0,781		
se3		0,332		0,820		
se4		0,331		0,782		
<b>Sostenibilidad Social (SS)</b> <i>(reflective)</i>					0.944	0.627
ss1		0,272		0,776		
ss2		0,260		0,758		
ss3		0,246		0,741		
ss4		0,281		0,785		
ss5		0,255		0,739		
<b>Sostenibilidad Ambiental (SA)</b> <i>(reflective)</i>					0.950	0.705
sa1		0,371		0,776		
sa2		0,344		0,794		
sa3		0,299		0,715		
sa4		0,288		0,784		

*Notas:* n.a.: non-applicable. \*  $p < 0,05$  (based on  $t(4999)$ , one-tailed test);  $t(0.05;4999) = 1,645$ .

**Tabla 2.** Fiabilidad y Validez del Constructo.

Constructo	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
<b>Intencionalidad Estratégica (SI)</b>	<b>n.a.</b>	1.000	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>Clima Emprendedor (EC)</b>	<b>n.a.</b>	1.000	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>Orientación Emprendedora (EO)</b>	<b>n.a.</b>	1.000	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>Sostenibilidad Económica (SE)</b>	0.916	0.925	0.932	0.634
<b>Sostenibilidad Social (SS)</b>	0.933	0.939	0.944	0.627
<b>Sostenibilidad Ambiental (SA)</b>	0.940	0.948	0.950	0.705

*Notas:* n.a.: non-applicable.

**Tabla 3.** Validez Discriminante.

	EC	EO	SE	SA	SI	SS
<b>EC</b>	<b>0.642</b>					
<b>EO</b>	0.642	<b>0.622</b>				
<b>SE</b>	0.753	0.622	<b>0.796</b>			
<b>SA</b>	0.571	0.569	0.600	<b>0.840</b>		
<b>SI</b>	0.769	0.648	0.633	0.467	<b>0.612</b>	
<b>SS</b>	0.745	0.555	0.513	0.462	0.612	<b>0.792</b>

*Notas:* Diagonal elements (bold) are the square root of the variance shared between the constructs and their measures (average variance extracted). Off-diagonal elements are the correlations between constructs. The values appearing in bold indicate significance at 0.05 level. *Abreviaturas:* SI: intencionalidad estratégica; EC: clima emprendedor; EO: orientación emprendedora; SE: sostenibilidad económica; SS: sostenibilidad social; SA: sostenibilidad ambiental.

**Tabla 4.** Resultados del Modelo Estructural.

Hipótesis	Efecto Sugerido	Path coefficients	t-value (bootstrap)	p-value	Support
<b>H1:</b> SI $\rightarrow$ EC	+	0.769	16.780	0.000	<b>SI</b>
<b>H2:</b> SI $\rightarrow$ EO	+	0.648	9.860	0.000	<b>SI</b>
<b>H3a:</b> EC $\rightarrow$ SE	+	0.602	7.143	0.000	<b>SI</b>
<b>H3b:</b> EC $\rightarrow$ SS	+	0.661	7.279	0.000	<b>SI</b>
<b>H3c:</b> EC $\rightarrow$ SA	+	0.350	2.805	0.003	<b>SI</b>
<b>H4a:</b> EO $\rightarrow$ SE	+	0.235	2.370	0.009	<b>SI</b>
<b>H4b:</b> EO $\rightarrow$ SS	+	0.132	1.281	0.100	<b>NO</b>
<b>H4c:</b> EO $\rightarrow$ SA	+	0.344	2.855	0.002	<b>SI</b>

*Notas:* \* $p < 0,05$  (based on  $t(4999)$ , one-tailed test). *Abreviaturas:* SI: intencionalidad estratégica; EC: clima emprendedor; EO: orientación emprendedora; SE: sostenibilidad económica; SS: sostenibilidad social; SA: sostenibilidad ambiental.

**Tabla 5.** Efectos de la Variable Endógena.

	$R^2$	$Q^2_{predict}$	Direct effect	Correlation	Variance explained
<b>Sostenibilidad Económica</b>	0.600	0.327*			
Clima Emprendedor			0.602	0.753	33.25%
Orientación Emprendedora			0.235	0.622	19,23%
<b>Sostenibilidad Social</b>	0.565	0.304*			
Clima Emprendedor			0.661	0.745	-0,01%
Orientación Emprendedora			0.132	0.555	19.23%
<b>Sostenibilidad Ambiental</b>	0.396	0.161*			
Clima Emprendedor			0.350	0.571	15,1%
Orientación Emprendedora			0.344	0.569	18,28%

*Notas:* \*PLS\_predict: folds=4; n=30; k=10.