

**InnOvaciOnes de NegOciOs 20(40): 34-52**

© 2023 UANL, Impreso en México (ISSN: 2007-1191)

Fecha de recepción: 08 de Mayo del 2023. Fecha de aceptación: 13 de Octubre del 2023

<https://revistainnovaciones.uanl.mx/>

DOI: <https://doi.org/10.29105/revin20.40-421>

# **Factores que Inciden en el Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales: Validez de Contenido y Confiabilidad de un Instrumento de Medición**

## **(Factors That Affect Organizational Performance in Rural Msmes: Content Validity and Reliability of a Measurement Instrument)**

**Ramos-Godinez, Claudia\***

**Cruz-Álvarez, Jesús Gerardo\***

**Hernández-Ponce, Oscar Ernesto\***

**Abstract:** Micro small and medium enterprises have a fundamental role in the economy, they favor the generation of resources and jobs, but they face challenges of survival and in rural areas limitations in the face of poverty, which is why it is essential to investigate the factors that allow improving the performance, some studies coincide in contemplating entrepreneurial orientation, knowledge management, social capital, and innovation as factors that affect performance, however, to assess the relationship between these variables an approved and safe instrument is required, Therefore, the objective of this project is to determine the validity and reliability of an instrument for measuring organizational performance and the variables mentioned in MSMEs in rural regions, which can provide a frame of reference for future research. The methodology used considers both the validation by specialists and the reliability review, through statistical analysis in SPSSv21, where the results show evidence to approve the instrument. The performance variable is measured by the financial and operational performance dimensions, the entrepreneurial orientation variable, through the proactivity and risk-taking dimensions, the knowledge management factor is valued through its process of acquiring and transferring knowledge, while the social capital variable with the cognitive, structural, trust and social ties dimensions, about innovation it is valued by the dimension of innovation in products, processes, marketing and administrative type.

**Keywords:** Innovation, MSMEs, Organizational performance, Rural area.

**Códigos JEL:** M10, O18, O31

---

\*Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52)8183294000. [claudiarago44@gmail.com](mailto:claudiarago44@gmail.com)

\*[jesusphd@prodigy.net.mx](mailto:jesusphd@prodigy.net.mx), <https://orcid.org/0000-0001-7027-5219>

\*[ohernandez@itson.edu.mx](mailto:ohernandez@itson.edu.mx), <https://orcid.org/0000-0001-7169-8854>

# Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales

**Resumen:** Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un papel fundamental en la economía y favorecen la generación de recursos y empleos; pero se enfrentan a retos de sobrevivencia y en particular, en las áreas rurales, a limitaciones ante la pobreza. Por ello, es fundamental indagar sobre los factores que permiten mejorar el desempeño. Algunos estudios coinciden en contemplar a la orientación emprendedora, la gestión del conocimiento, el capital social y la innovación como aspectos que inciden en el desempeño. Sin embargo, para evaluar la relación entre estas variables, se requiere de un instrumento aprobado y seguro, por lo que el objetivo de este proyecto es determinar la validez y confiabilidad de un instrumento de medición del desempeño organizacional y de las variables mencionadas, en las MiPymes de regiones rurales, que pueda aportar un marco de referencia para futuras investigaciones. La metodología empleada considera tanto la validación por especialistas como la revisión de fiabilidad mediante un análisis estadístico en SPSS v 21, cuyos resultados muestran evidencia para aprobar el instrumento. La variable desempeño es medida por las dimensiones de desempeño financiero y operativo; la variable orientación emprendedora, mediante las dimensiones proactividad y toma de riesgo; el factor gestión del conocimiento se valora por medio de su proceso de adquirir y transferir conocimientos, en tanto que la variable capital social, con las dimensiones cognitiva, estructural, confianza y vínculos sociales. Por último, la innovación se valora por la dimensión de innovación en productos, procesos, marketing y de tipo administrativo.

**Palabras clave:** Innovación, MiPymes, Desempeño organizacional, Área rural.

**Códigos JEL:** M10, O18, O31

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) tienen un papel fundamental en el contexto social y económico. A nivel mundial, han cobrado importancia al ser reconocidas como una de las principales fortalezas para el desarrollo en los países. En especial, en las naciones en desarrollo estas empresas son beneficiosas para el progreso de las regiones rurales en el alivio a la pobreza, cubriendo espacios que los gobiernos no han alcanzado (Manzoor *et al.*, 2021).

La Organización Internacional del Trabajo (ILO [por sus siglas en inglés], 2019) expresa que la creación de empresas es una alternativa viable para favorecer la generación de recursos y de empleo, a la vez que atiende la desigualdad social y la falta de oferta laboral. En México, las MiPymes aportan el 72% de los empleos, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021). Así mismo, con base en datos del cuarto trimestre del año 2022, el INEGI indica que estas empresas contribuyen al PIB con un 63.38% desde el sector de servicios, un 28.90% desde el sector industrial y un 3.36% desde el sector primario (Proyecto México, 2022). Sin embargo, las MiPymes enfrentan retos de sobrevivencia al tener una esperanza de vida promedio de

7.8 años (INEGI, 2020), a lo que se suman nuevas dificultades, como el COVID-19 que ocasionó el cierre de más de 1.6 millones de estos establecimientos entre octubre de 2020 y julio de 2021 (INEGI, 2021).

Además, en las regiones rurales las MiPymes se enfrentan a grandes limitaciones, como la pobreza extrema. En estos lugares, las dificultades llegan a ser de más del doble (21%) que en las zonas urbanas (9%), porque las regiones rurales dependen principalmente del ingreso asalariado y del proveniente de la agricultura. Las MiPymes pueden contribuir a mejorar estos contextos (Fernández *et al.*, 2019); para ello, es importante evaluar qué es lo que hacen para mantenerse en el mercado. En este sentido, es sustancial precisar qué factores permiten alcanzar un buen desempeño organizacional (DO); en específico, es prioritario indagar sobre los factores que pueden tener incidencia en las regiones rurales del país.

No obstante, el desempeño organizacional es un factor difícil de medir; el contexto, el objetivo, el tamaño y la naturaleza de las empresas son tan solo una serie de elementos a considerar al momento de pretender estimar los resultados de una empresa para poder determinar, a su vez, su rentabilidad, productividad o éxito (Cartón, 2004).

En diversos estudios nacionales e internacionales como los realizados por Lee y Sukoco (2007) en Taiwán, las investigaciones de Agyapong *et al.* (2017) en empresas de África, así como las investigaciones de Valdez *et al.* (2016) en México, se encontraron similitudes al considerar variables como la orientación emprendedora, la gestión del conocimiento, el capital social y la innovación sobre el desempeño organizacional. Estas variables se han tomado en cuenta en este proyecto de investigación doctoral sobre las MiPymes en el área rural, para el cual se requirió del diseño de un instrumento de medición, validado y confiable, que permitiera precisar la relación de dichas variables en el desempeño organizacional.

El presente proyecto tiene como objetivo determinar la validez y confiabilidad de un instrumento de medición del desempeño organizacional y de las variables orientación emprendedora, gestión del conocimiento, capital social e innovación en las MiPymes de las regiones rurales. Además, se espera que el instrumento pueda aportar un marco de referencia para futuras investigaciones en las que se estudien los factores aquí abordados.

Lo anterior se lleva a cabo atendiendo las características de los sujetos de investigación e identificando cualidades, características y propiedades de las variables independientes, en las aportaciones de otros autores que coinciden en los estudios sobre el tema (Wright, 2015). Ante esto, a continuación, se presenta el marco teórico para establecer los antecedentes

## Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales

de los factores que conforman el instrumento de medición, las metodologías en las que se apoya la validación del instrumento, los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de los hallazgos principales del proceso.

### Marco teórico

#### *Desempeño organizacional (DO)*

De acuerdo con Hall (1983), existen diferentes modelos iniciales sobre desempeño, como el denominado “Modelo de metas”, que refiere a la eficiencia a partir del cumplimiento de objetivos (Etzioni, 1964); el “Modelo adquisición de recursos”, que plantea que la eficiencia organizacional está relacionada con la habilidad para explotar los recursos escasos y valiosos (Seashore y Yuchtman, 1961), así como el “Modelo de satisfacción de los participantes” (Barnard, 1938), en el cual la organización, como sistema cooperativo, debe responder de forma satisfactoria a los determinantes críticos conocidos como *Stakeholder* (clientes, inversionistas, empleados) para continuar operando.

Con relación al concepto de desempeño, Venkatraman y Ramanujam (1986) establecen que puede ser medido por una dimensión financiera (rentabilidad, crecimiento, estructura financiera, flujo de caja y acumulación de recurso), una dimensión operativa (calidad del producto, satisfacción de los empleados y satisfacción del cliente) y tomando en consideración a las partes interesadas. Tange (2004) indica que, de manera tradicional, el DO es evaluado en sistemas unidimensionales (financieros).

Para Mutandwa *et al.* (2015), el desempeño implica una perspectiva dinámica, ya que en las MiPymes por lo general no se cuenta con detallados controles financieros. Los autores proponen medir el DO mediante el volumen de transacciones anual neto, pero realizando dos mediciones con un año de diferencia. Por su parte, Narayanan *et al.* (2023) mencionan que el DO busca medir los resultados obtenidos en la empresa y dirigidos a cumplir lo esperado por las partes interesadas. Estos resultados pueden ser estimados de forma financiera, a través de la rentabilidad y el valor de mercado de la empresa, al igual que no financiera, mediante la satisfacción de clientes y empleados, así como del desempeño tanto social como ambiental.

Asimismo, se refieren estudios empíricos, como los de Basco, Hernández y Rodríguez (2020) respecto a la orientación emprendedora (OE) y el DO en pequeñas y medianas empresas (Pymes). En este estudio, se aplicaron 114 encuestas en China, 102 en México y 114 en España; se obtuvieron como resultados, en China ( $\beta=0.244$ ;  $t=11.315$ ;  $R^2=0.165$ ;  $p <$

0.001), en México ( $\beta = 0.704$ ;  $t = 8.141$ ;  $R^2 = 0.547$ ;  $p < 0.001$ ) y en España ( $\beta = 0.333$ ;  $t = 5.645$ ;  $R^2 = 0.281$ ;  $p < 0.001$ ), y se encontró una relación positiva y significativa entre el desempeño organizacional y la orientación emprendedora.

#### *Orientación emprendedora (OE)*

Desde las primeras aportaciones de las teorías de Schumpeter (1934) y del análisis de Mintzberg (1990) sobre escuelas del pensamiento de administración estratégica, se considera a la OE como la escuela empresarial en la cual el proceso de generación de estrategias está centrado en el líder único. Además, en dicha escuela se hace hincapié en los procesos y estados mentales del líder, quien promueve estrategias definidas con perspectiva, asociadas a una visión, mediante un proceso controlado y previamente evaluado.

De los diferentes impulsores de esta perspectiva, Miller (1983) expone que la OE refiere la forma en la que los altos directivos asumen riesgos, desarrollan innovación y se anticipan, de alguna manera, a los cambios para adquirir ventajas competitivas y competir con las demás empresas. Ello implica que la empresa está en constante renovación, se involucra en la innovación, emprende riesgos, es proactiva y se posiciona como la primera en su ámbito, superando a la competencia. Zahra y Covin (1995) expresan que la OE es una de las principales estrategias, la cual está encaminada hacia la generación de ventajas competitivas, ya que ayuda a identificar el grado en que la empresa innova, se transforma y mejora. A la par, Mostafa, *et al.* (2006) refieren que la OE es una forma de ser de la empresa en la que esta tiende, de manera frecuente, a tomar riesgos, innovar, experimentar y aprovechar oportunidades antes que los competidores, y se anticipa a las demandas de los clientes.

Por su parte, para Mustilli *et al.* (2017), la OE incluye procesos que incorporan la implementación de nuevas tecnologías, aprovechan oportunidades novedosas de mercado de productos y procesos en los que hay predisposición al riesgo. De acuerdo con Al-Mamary y Alshallaqi (2022), la OE se concibe como la participación de los ejecutivos y gerentes en el desarrollo de estrategias, con la intención de hacer algo novedoso y aprovechar una oportunidad antes que el resto de las organizaciones; en este tipo de orientación se asume que se conocen las técnicas, preguntas, procesos y decisiones a tomar en la empresa.

En los estudios empíricos de Wiklund y Shepherd (2005), realizados en 413 empresas suecas para evaluar el impacto de la orientación emprendedora

## Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales

sobre el desempeño organizacional, se obtuvieron como valores ( $\beta = 0.18$ ;  $p=0.05$ ), por lo que se encontró una relación positiva y significativa entre los dos factores. De igual forma, en el estudio de Khan *et al.* (2020) sobre la valuación de la OE en el DO de 320 empresas manufactureras en Pakistán, los valores arrojados fueron ( $p<0.01$ ,  $p=0.006$ ;  $\beta=0.269$ ;  $t=2.762$ ), por lo que se considera una relación positiva y significativa entre ambos aspectos.

### *Gestión del conocimiento (GC)*

Las primeras teorías sobre la gestión del conocimiento (GC) se desprenden de los modelos de adquisición de recursos, en los cuales el recurso es el conocimiento (Geisler y Wickramasinghe, 2015). Este planteamiento se aúna a las aportaciones de Steward (1997), quien considera a la GC como un recurso de la organización a la cual le brinda el poder de alcanzar ventajas competitivas, toda vez que es parte del recurso de la empresa.

Según Gold *et al.* (2001), la GC está conformada por dos elementos: un proceso y una infraestructura; en el proceso se requiere de las actividades de adquisición, conservación, aplicación y protección del conocimiento, mientras que la infraestructura demanda tecnología, estructura y cultura. Así mismo, Wen (2009) describe a la GC como un conjunto de procedimientos encaminados a obtener, crear, compartir y aplicar conocimientos para mejorar el desempeño organizacional. Favoretto y Carvalho (2021) refieren que la GC involucra la comprensión de los usos del conocimiento, al realizar las tareas prácticas para que estas, basadas en el conocimiento, resulten eficientes.

Por su parte, en los estudios empíricos de Haghghi, Bagheri y Sabbagh (2015), 60 altos directivos de Teherán, en Irán, fueron encuestados respecto a la GC y el desempeño organizacional. Los resultados de los estudios mostraron ( $t= 10.924$ ;  $p=0.000$ ;  $\beta =0.813$ ), es decir, una relación positiva y significativa entre ambos aspectos. De igual manera, las investigaciones de Rezael, Khalilzadeh y Soleimani (2021) sobre el impacto de la GC en el DO, realizadas con 108 gerentes y personal administrativo en Afganistán, arrojaron como resultado una relación positiva y significativa entre los dos factores ( $\beta=0.388$ ,  $t=2.814$ ).

### *Capital social (CS)*

En relación con el origen del término capital social (CS), se plantea que proviene de las teorías neoclásicas. En dicho campo, algunos autores, como Lin (1999), interpretan el CS como una inversión en una red en la cual se puede tener acceso y uso de recursos, mientras que otros autores, como Bourdieu

(1980), Coleman (1988) y Putnam (1995), lo consideran parte de una inversión mutua, concluyendo que el CS son las participaciones de los individuos en diferentes redes sociales, con expectativas de acceder a ciertos beneficios y recursos que serían difíciles de alcanzar si no se formara parte de esas redes (Lin, 1999).

Por otro lado, Stone (2001) establece que el CS puede ser de tres tipos: vínculos informales (familia, amigos, compañeros de trabajo y vecinos); relaciones generalizadas (comunidad, población local y grupos cívicos), y, por último, relaciones de tipo institucional (vínculos de los individuos con instituciones, con el sistema legal, la policía, los sindicatos, los gobiernos, los partidos políticos, las universidades y el mundo empresarial). Además, Stone plantea que la intensidad del CS puede variar de acuerdo con el tamaño de cada uno de los vínculos o grupos, el espacio, la estructura (abierta o cerrada), los tipos de lazos (formales e informales) y si la relación es vertical u horizontal, por lo que, para medir el CS y sus efectos, se tendrían que considerar estos elementos.

Otros autores, como Putra *et al.* (2020), mencionan que el CS implica la existencia de grupos que intercambian una serie de valores informales que permiten el apoyo o la cooperación. A la par, Lyu y Ji (2020) describen que el CS está conformado por las relaciones procedentes de la red, sus normas y la confianza, las cuales facilitan la coordinación y la cooperación para el bien recíproco; además, los autores refieren dos diferentes modelos para medir el capital social, uno donde se consideran tres dimensiones: estructural, relacional y cognitiva; y otro en el que se consideran dos dimensiones: una interna y otra externa.

En relación con los estudios empíricos, el trabajo de Akintimehin *et al.* (2019), realizado a 600 empresas informales en Lagos, Nigeria, para evaluar la relación entre el CS y el DO, muestra como resultado una  $t=16.802$ ;  $p=0.000$ , lo que representa una relación positiva y significativa. De la misma forma, en la investigación de Menike (2020) a 200 empresarios en Sri Lanka, con la intención de valorar el impacto del CS estructural, el CS relacional y el CS cognitivo en el DO, se encontró que el primero ( $\beta = 0.165$ ;  $t = 1.965$ ) tiene un efecto positivo y significativo en el DO; mientras que el segundo, un impacto negativo significativo ( $\beta = -0.180$ ;  $t = 2.535$ ) y, por último, el CS cognitivo, un impacto positivo significativo ( $\beta = 0.565$ ;  $t = 7.559$ ); todas estas relaciones fueron significativas, dado que demostraron un  $p < 0.01$ .

*Innovación (IN)*

## Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales

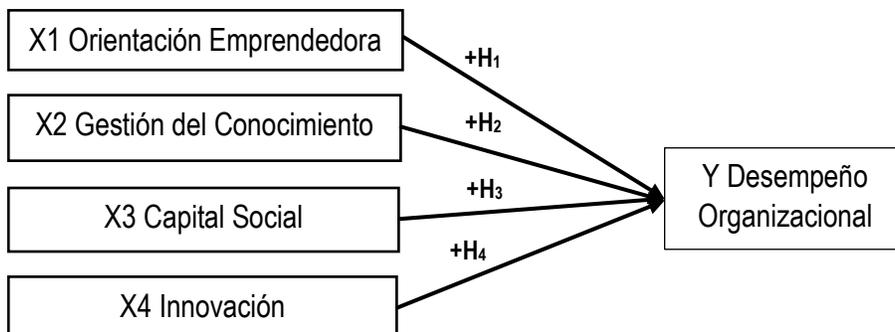
De las teorías del desarrollo económico que tratan de explicar el papel de la empresa y su importancia en este campo, resaltan las aportaciones teóricas de Schumpeter (1934), quien concibe a la empresa como una combinación de medios de producción, con esencia innovadora al romper la rutina del mercado, ocasionando y aprovechando con ello el desequilibrio. Por lo tanto, se puede apreciar a la IN como el cambio, el rompimiento del equilibrio y una discontinuidad que favorece el desarrollo necesario ante cambios en los contextos políticos, económicos y sociales de las empresas (Alonso y Galve, 2008).

En tanto que para Yamakawa y Ostos (2011), las empresas están condicionadas a crear nuevos servicios, productos y procesos para poder competir, por lo que deben adoptar la IN como un estilo de vida corporativa. De manera conjunta, Chesbrough y Bogers (2014) explican el modelo de IN abierta o redes externas, como una forma de acceder a los recursos externos, complementando los internos y obteniendo mayores beneficios. Ante esto, Chowhan (2016) menciona que la IN implica que las organizaciones desarrollen bienes y servicios que antes no se ofrecían en el mercado, o bien que renueven o reinventen los procesos de los productos o servicios existentes al interior de la organización.

En los estudios empíricos de Restrepo *et al.* (2016), se evaluaron los efectos de la IN sobre el desempeño de 403 Pymes colombianas, para lo cual se recurrió al método de componentes principales, una matriz de correlaciones policroma y un análisis ANOVA. Como resultados, se evidencia que las empresas con IN en productos ( $F=14.83$ ;  $p=0.000$ ) e IN en procesos ( $F=3.85$ ;  $p=0.05$ ) tienen un DO superior respecto a aquellas que no la incorporan, aumentando las posibilidades de competir con éxito en los mercados internos y externos.

De forma similar, en el estudio de Hou, Hong y Zhu (2019), realizado mediante 143 universidades de Hefei, China, para analizar la relación entre la IN y el DO, se encontró que la IN en exploración/explotación se relaciona positivamente con el DO ( $\beta = 0.299$ ,  $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.347$ ,  $p < 0,01$ ). Otro estudio con estas mismas variables, elaborado por Kijkasiwat y Phuensane (2020) para analizar a 12 890 Pymes de 29 países de Europa del Este y Asia Central, muestra una relación positiva y significativa entre la IN y el DO ( $\beta = 0.294$ ;  $r^2=0.136$ ;  $p < 0.001$ ).

El modelo gráfico de las variables de estudio antes referidas queda de la siguiente manera:



### Método técnica e instrumentos

Esta es una investigación de enfoque cuantitativo, la cual se lleva a cabo con la intención de desarrollar un instrumento válido y fiable para medir la relación entre las variables planteadas de orientación emprendedora, gestión del conocimiento, capital social e innovación sobre el desempeño organizacional. Los sujetos de estudio son los encargados o propietarios de las MiPymes rurales, quienes tienen, como mínimo, seis meses de antigüedad en el trabajo y cuentan, por lo menos, con un colaborador.

El instrumento diseñado para la investigación fue de tipo encuesta, y se dividió en tres secciones; la primera mide el perfil del empresario; la segunda, el perfil de la empresa, y la tercera parte se emplea para dimensionar las variables. En esta última sección se usa una escala de Likert de 5 puntos que van desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”. Para establecer estas dimensiones, se realizó la validación de contenido del instrumento a partir de la selección de ítems de revistas de alto factor de impacto, considerando su *journal citation reports* (JCR). En dicha selección se dio preferencia a aquellos enunciados que contaran con un alfa de Cronbach, además de tomar en cuenta si los ítems eran citados de manera reiterada por varios autores, para después realizar las adaptaciones correspondientes al idioma y contexto.

De acuerdo con los criterios anteriores, se consideró a la variable desempeño organizacional en una perspectiva subjetiva y dinámica, de forma multidimensional, que contrasta diferentes periodos de tiempo en un mismo indicador (Wiklund y Shepherd, 2005). Además, dicha variable contempla los ítems expuestos por Hughes y Morgan (2006), Lee y Sukoco (2007), García *et al.* (2016) y Wanasida *et al.* (2021). Adicionalmente, se considera a la OE como un recurso clave para la empresa, que refiere el anticiparse a los competidores, tomar riesgos ante las oportunidades identificadas y proponer ideas nuevas

## Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales

(Miller, 1983), abarcando las dimensiones de proactividad y toma de riesgos, así como las aportaciones de Hughes y Morgan (2006), Lee y Sukoco (2007) y Sahoo y Yadav (2017).

En relación con la variable de GC, se tomaron como referencia las aportaciones de Gold *et al.* (2001) y Valdez *et al.* (2016), valorando las dimensiones de adquirir y transferir conocimientos. Así mismo, para efectos de esta investigación, la variable CS fue definida a partir de las aportaciones y escalas de Lee y Sukoco (2007), Terry *et al.* (2012) y Agyapong *et al.* (2017), incorporando tanto las dimensiones de CS cognitivo y CS estructural como la confianza y los vínculos sociales informales, elementos considerados como fuente de CS.

Por otro lado, para la variable de innovación se tomó en cuenta la filosofía de la OCDE (2005) y las escalas expuestas por Lee y Sukoco (2007), Obeidat *et al.* (2016) y Valdez *et al.* (2016). Esta variable fue dimensionada en IN en productos y servicios, IN en procesos, IN marketing y, además, IN en administración, e igualmente adaptada al contexto rural de las MiPymes.

Una vez concluido el diseño, el cuestionario fue adecuado al formato de validez de contenido de Escobar y Cuervo (2008), con el propósito de que un grupo de especialistas diera su retroalimentación en cuanto a la pertinencia y redacción del instrumento. Para valorar el grado de pertinencia de cada ítem de los constructos, el formato permite otorgar una puntuación del 1 al 4, en el cual se indica la siguiente escala: 1.- no es pertinente, 2.- bajo nivel de pertinencia, 3.- aceptable grado de pertinencia y 4.- alto nivel de pertinencia. De igual forma, se evaluó nivel de comprensión de redacción, con una escala del 1 al 4 en la que: 1.- no es comprensible, 2.- bajo nivel de comprensión, 3.- aceptable nivel de comprensión y 4.- alto nivel de comprensión.

Al final del instrumento se incluyó un apartado de sugerencias para cada variable propuesta, con la intención de eliminar los ítems irrelevantes y modificar los que lo requirieran, como en el caso de expresiones idiomáticas o situaciones relacionadas al contexto donde se realizaría la investigación. En la validación del cuestionario participaron cinco doctores expertos en las áreas de incubación y aceleración de empresas, gestión administrativa, capacitación empresarial, consultoría general, así como docencia.

De manera complementaria, para medir las respuestas de los especialistas se usaron las fórmulas expuestas por Hernández (2002). Para ello, se calculó el índice de validez de contenido de cada ítem, estableciendo una ponderación general del instrumento y, así, reducir un posible sesgo de algún juez, en donde el coeficiente de validez de contenido (CVC) se calculó a través de la fórmula:

$$CVC = CVC_i - P_{ei}$$

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{max}}$$

$$P_{ei} = \left(\frac{1}{j}\right)^j$$

En la que los valores implican:

$P_{ei}$  = error asignado a cada ítem.

$j$  = número de expertos.

$M_x$  = media del elemento en la puntuación dada por los expertos.

$V_{max}$  = puntuación máxima que el ítem podría alcanzar.

Respecto a los valores obtenidos por Hernández (2002), el autor expresa que un valor  $< 0.60$  es inaceptable; valores entre  $\geq 0.60$  y  $< 0.70$  son deficientes; entre  $\geq 0.70$  y  $\leq 0.80$  son aceptables; entre  $> 0.80$  y  $\leq 0.90$  son buenos, y resultados  $> 0.90$  son considerados excelentes.

Después de haber realizado la validez del contenido, se midió la consistencia interna y la fiabilidad del instrumento, para lo cual se aplicó una prueba piloto a 60 empresarios de áreas rurales (poblaciones con menos de 2500 habitantes) de los municipios de Cajeme, Empalme, Guaymas y Navojoa, en empresas dedicadas al comercio y servicios (no gubernamentales). La prueba piloto se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico, apoyado en un muestro estratificado, con técnica de bola de nieve. A esta muestra se le aplicó una prueba de alfa de Cronbach, utilizando el *software* SPSS v 21 con la intención de medir la correlación de los ítems de cada escala. Para esta estimación se consideró que un valor de cero indica consistencia interna irrelevante y ninguno de los ítems son adecuados, y un valor de uno informa consistencia de todos los ítems.

## Resultados

Como resultado de la primera fase, consistente en el análisis de los expertos, y tomando como referencia los niveles recomendados por Hernández (2002), se obtuvo la ponderación del instrumento. Al respecto, en la tabla 2 se observa que se alcanzó como resultado un valor general de 0.96, por lo que la ponderación se ubica dentro del nivel excelente.

## Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales

Tabla 2. *Coficiente de validez de contenido por variable*

Variable	Número de ítems	CVC
Desempeño (operativo)	3	0.89968
Desempeño (financiero)	3	0.99968
Orientación emprendedora(P)	3	0.99968
Orientación emprendedora(R)	3	0.96634
Gestión del conocimiento (A)	6	0.94134
Gestión del conocimiento (T)	3	0.94551
Capital social (Cog)	3	0.96634
Capital social (Est)	3	0.92468
Capital social (Conf)	3	0.96634
Capital social (VinS)	3	0.97468
Innovación (P/S)	3	0.96634
Innovación (Proc)	2	0.97468
Innovación (MkT)	2	0.96218
Innovación (Org)	3	0.94968
		0.96305

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández (2002).

Además de la validación por su contenido, el cuestionario tuvo correcciones en la redacción que implicaron añadir ítems, debido a cuestionamientos nuevos sugeridos por expertos y un proceso de desagregación, que ocasionaron el aumento en el número de ítems por cada dimensión. Después de la revisión, la tercera sección del instrumento quedó constituida por 60 preguntas. Las cantidades de preguntas previas y definitivas de la sección que mide las variables se muestran en la tabla 3, distribuidas por variable.

Tabla 3. *Número de preguntas por variable*

Variable	Número de preguntas iniciales	Número de preguntas al final
Y Desempeño organizacional	6	8
X1 Orientación emprendedora	6	8
X2 Gestión del conocimiento	9	10
X3 Capital social	12	17
M1 Innovación	10	17

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis factorial, al realizar el estudio de fiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach, se encontró una consistencia fiable, de acuerdo con Cosby (2005) y Frías (2011), quienes establecen que en estudios exploratorios un valor de fiabilidad mayor de 0.7 puede ser suficiente. A continuación, se muestran los hallazgos para cada variable (tabla 4).

Tabla 4. Alfa de Cronbach de las variables de investigación

Variable	No. de preguntas	Alfa de Cronbach
Y (DO)	8	.941
X1(OE)	8	.894
X2 (GC)	10	.895
X3 (CS)	17	.921
M1(IN)	17	.935

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los resultados de todas las variables, se tuvo una buena fiabilidad en los ítems del instrumento, al obtener un alfa de Cronbach superior a 0.7, que es considerado un valor aceptable para esta investigación, por lo que no fue eliminado ningún ítem (Hair *et al.*, 2014).

## Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos, se encontró evidencia que refiere que el desempeño organizacional puede ser medido mediante las dimensiones de desempeño financiero y desempeño operativo, en una forma dinámica y subjetiva, en relación con dos periodos de tiempo de referencia, considerando los niveles de ventas, las ganancias, la participación en el mercado y la satisfacción de los clientes (Hughes y Morgan, 2006; Lee y Sukoco, 2007; García *et al.* 2016 y Wanasida *et al.*, 2021).

Con relación al factor orientación emprendedora, los resultados comprueban que puede ser medido con las dimensiones de proactividad y toma de riesgos (Lee y Sucoko, 2007), contemplando al encargado de la empresa que toma los riesgos calculados, considera que hay que arriesgarse para ganar, visualiza oportunidades antes que la competencia y está a cargo del lanzamiento de productos e ideas novedosas (Hughes y Morgan, 2006; Sahoo y Yadav, 2017).

Igualmente, para la variable gestión del conocimiento se comprobó que puede ser medida mediante las dimensiones de adquisición y transferencia de conocimientos. En este sentido, la empresa puede adquirir sus conocimientos a partir de proveedores, clientes y universidades, además de poder transferirlos, integrando las diferentes fuentes de conocimientos, a cada uno de los empleados y hacia la organización en su totalidad (Gold *et al.*, 2001; Valdez *et al.* 2016).

En lo referente al capital social, se encontró evidencia de que puede ser medido en múltiples dimensiones como capital social cognitivo, capital social estructural, así como confianza y vínculos sociales, al momento en que los

## Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales

empresarios perciben que comparten metas, objetivos y valores con sus compañeros de trabajo, a la par de sentir compromiso, ayuda, respeto, reciprocidad y darse cuenta de que conocen a aquéllos (Lee y Sukoco, 2007; Terry *et al.*, 2012; Agyapong *et al.*, 2017).

En lo relativo a la innovación, se pudo comprobar que puede ser medida a partir de sus dimensiones en productos y servicios, así como en procesos, mercadotecnia y en el área administrativa, lo cual es similar a lo expuesto por la OCDE (2005) respecto a cambios en los productos o servicios, modificaciones a los ya existentes, adquisición de equipo para mejora de procesos, mejoras innovadoras en la comercialización y adopción de nuevas prácticas para la mejora de rendimientos (Lee y Sukoco, 2007; Obeidat *et al.*, 2016; Valdez *et al.*, 2016).

Por consiguiente, con este trabajo se contribuye a las teorías de desempeño de Barnard, sobre la satisfacción de los *stakeholders* para el éxito de las empresas (Hall, 1983), así como a las teorías de adquisición de recursos, incluso de recursos intangibles como la gestión del conocimiento (Geisler y Wickramasinghe, 2015). También se aporta a la teoría de Schumpeter sobre la orientación emprendedora de las empresas ante los cambios y el desequilibrio con la innovación (Alonso y Galve, 2008), debido a que con la revisión de la literatura fue posible proponer el modelo teórico a partir de las teorías, conceptos y dimensiones de cada variable que respaldó el instrumento validado.

Con los resultados del análisis de validez de contenido y de fiabilidad, se da por cumplido el objetivo de la investigación al permitir corroborar los factores que impactan en el desempeño organizacional. Cabe destacar la importancia de realizar el proceso de validación antes de encuestar a la población objetivo debido a que brinda un instrumento útil tanto para el proyecto en curso como para futuras investigaciones que consideren el estudio de estos factores.

### Referencias

- Akintimehin, O.O., Eniola, A.A., Alabi, O. J., Eluyela, D.F., Okere, W., y Ozordi, E. (2019). Social capital and its effect on business performance in Nigeria informal sector. *Heliyon*, 5(7), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02024>
- Al-Mamary, Y., & Alshallaqi, M. (2022). Impact of autonomy, innovativeness, risk-taking, pro-activeness, and competitive aggressiveness on students' intention to start a new venture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100239>

- Alonso, M. J., & Galve, C. (2008). El emprendedor y la empresa: Una revisión Teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (26) 5-44. doi:DOI: [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.200826332](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200826332) Source: OAI
- Ayapong, F., Agyapong, A., & Poku, K. (2017). Nexus between social capital and performance of micro and small firms in an emerging economy: the mediating role of innovation. *Cogent Business and Management*, 4(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1309784>
- Basco, R., Hernández, F., & Rodríguez, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-921. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020>
- Carton, R. (2004). Measuring Organizational Performance: an Exploratory Study. *Scientific Research*, 16-67. [http://getd.libs.uga.edu/pdfs/carton\\_robert\\_b\\_200405\\_phd.pdf](http://getd.libs.uga.edu/pdfs/carton_robert_b_200405_phd.pdf)
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. *Oxford University Press*, 1-37 <https://ssrn.com/abstract=2427233>
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resources Management Journal*, 26(2), 112-133. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12097>
- Creswell, J. (2009) Chapter II. University of Nebraska-Lincoln (3ra ed.). *Qualitative. Quantitative and Mixed Methods Approaches* (pp.32-57) United States: SAGE
- Cosby, P. (2005). *Métodos de Investigación del Comportamiento* (Octava edición ed.). México: McGraw-Hill .
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de Contenido y Juicio de Expertos: Una Aproximación a su Utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25645w/Juicio\\_de\\_expertos\\_u4.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25645w/Juicio_de_expertos_u4.pdf)
- Favoretto, C., & Carvalho, M. (2021). An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework. *Gestão & Produção*, 28(1). <https://doi.org/10.1590/0104-530x4888-20>
- Fernández, J., Fernández, M., y Soloaga, I. (2019). Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe. *Documentos de Proyecto. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, 1-56.
- Frías, D. (2011). *Técnica estadística y diseño de investigación*. Valencia, España: Palmero Ediciones.
- García, D., Gálvez, E., & Maldonado, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las MiPymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>
- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of Knowledge Management Theory, Practice and Cases*. Routledge.
- Gold, A., Malhotra, A., & Segard, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Haghighi, M., Bagheri, R., & Sabbagh, P. (2015). The Relationship of Knowledge Management and Organizational Performance in Science and Technology Parks of Iran. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 422-447. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i2.282>

## Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales

- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hall, R. (1983). Organizaciones. Estructura y proceso. Editorial Prentice/Hall Internacional <http://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/hall-orgs.-estruc-y-proc-cap-11.pdf>
- Hernández, R. (2002). Contributions to Statistical Analysis. *Revista Venezolana de Ciencia Política*, 23, 132-134.
- Hou, B., Hong, J., & Zhu, R. (2019). Exploration/exploitation innovation and firm performance: the mediation of entrepreneurial orientation and moderation of competitive intensity. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 489-506. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2017-0206>
- Hugues, M., & Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- INEGI. (2020). Censos Económicos 2019. Establecimientos y Personal ocupado total según año de inicio de operaciones, método de captación y tipo de propiedad. México. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI (2020). Cuéntame. Monografía Sonora: [https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/son/poblacion/m\\_migratorios.aspx?tema=me&e=26#:~:text=A%202020%2C%20de%20Sonora%20salieron,a%20Estados%20Unidos%20de%20Am%C3%A9rica.](https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/son/poblacion/m_migratorios.aspx?tema=me&e=26#:~:text=A%202020%2C%20de%20Sonora%20salieron,a%20Estados%20Unidos%20de%20Am%C3%A9rica.)
- INEGI. (2021). INEGI Presenta Conjunto Resultados de Estudios sobre Demografía de Negocios 2020. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>
- INEGI, (2021). Los Resultados del estudio sobre la Demografía de los Negocios 2021. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN\\_2021.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf)
- Khan, W., Hassan, R., Arshad, M. Z., Arshad, M., Kashil, U. A., & Azizi, S. (2020). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Organisational Culture on Firm Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 13(3), 652-677. <http://eprints.ums.edu.my/26028/2/The%20Effect%20of%20Entrepreneurial%20Orientation%20and%20Organisational%20Culture%20on%20Firm%20Performance1.pdf>
- Kijkasiwat, P., & Phuensane, P. (2020). Innovation and Firm Performance: The Moderating and Mediating Roles of Firm Size and Small and Medium Enterprise Finance. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(5: 97), 1-15. <https://doi.org/10.3390/jrfm13050097>
- Lee, L., & Sukoco, B. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan The Moderating Role of Social Capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549-572. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/erj-2017-0212/html>
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital'. *Connections*, 22(1), 28-51. <http://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Lin%20Network%20Theory%201999.pdf>

- Lyu, T., & Ji, X. (2020). A Meta-Analysis on the Impact of Social Capital on Firm Performance in China's Transition Economy. *Sustainability*, 12(7), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su12072642>
- Maldonado, G., Pinzón, S., y Rodríguez, R. (2019). Entrepreneurial Orientation and Innovation Capabilities in Mexican Small Business. *Journal of Management and Sustainability*, 9(2), 151-161. <https://doi.org/10.5539/jms.v9n2p151>
- Manzoor, F., Wei, L., & Sahito, N. (2021). The role of SMEs in rural development: Access of SMEs to finance as a mediator. *PLoS ONE*, 16(3), 1-18. <https://journals.plos.org/plosone/article/file?type=printable&id=10.1371/journal.pone.0247598>
- Menike, L. (2020). Effect of Social Capital on Firm Performance: An Empirical Study of Small Enterprises in Sri Lanka. *Journal of Social Science Research*, 16, 108-125. <https://doi.org/10.24297/jssr.v16i.8904>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <http://qycz.ufe.edu.cn/upload/article/files/4c/8c/c78030ee4eb9b47ee873efa84862/9f5d81c3-46eb-41e0-ae95-62f5fb1c4677.pdf>
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250110302>
- Mostafa, R., Wheeler, C., & Jones, M. (2006). Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *Springer*, 291-302. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-7857-9>
- Mustilli, M., D'Angelo, E., Campanella, F., & Graziano, D. (2017). Entrepreneurial Orientation and Financial Resources Availability as Determinants of Firms' Growth. *Modern Economy*, 8(2), 298-307. <https://doi.org/10.4236/me.2017.82021>
- Mutandwa, E., Taremwa, N., & Tubanambazi, T. (2015). Determinants of Business Performance of Small and Medium Size Enterprises in Rwanda. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 20(1), 1550001-12. <https://doi.org/10.1142/S1084946715500016>
- Narayanan, S., Ab Rahim, H., Haque, R., & Senathirajah, A. O. (2023). Empirical Study On The Effects Of Corporate Social Responsibility On Organizational Performance In The Manufacturing Sector: A Case Study On Nigeria: Flour Mills Nigeria Plc. *Social Science Journal*, 13(2), 1246-1265. <https://resmilitaris.net/menu-script/index.php/resmilitaris/article/view/2407/1989>
- Obeidat, B., Al-Suradi, M., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>
- OCDE. (2005). Manual Oslo. Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación (Tercera ed.). OECD/ European Communities. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Info Stories. El poder de lo pequeño: Hay que activar el potencial de las pymes: <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro>

## Desempeño Organizacional en Mipymes Rurales

- Proyecto México Oportunidades de Inversión. (2022). ¿Por qué México? Crecimiento Económico: <https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/economia-solida/crecimiento-economico/#:~:text=CRECIMIENTO%20ECON%3%93MICO&text=En%20el%203er%20Trimestre%20de,12.26%25%20de%20la%20fuerza%20laboral>.
- Putra, I., Sunarsih, N., Novitasari, L., & Setini, M. (2020). Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation during the coronavirus pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 857-864. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.5.007>
- Restrepo, J., Loaiza, O., & Gálvez, E. (2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(4), 24-40. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28056724003.pdf>
- Rezael, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Hindawi*. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2017). Entrepreneurial orientation of SMES, total quality management and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(7), 892-912. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2017-0064>
- Steward, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Crown Pub. [https://books.google.com.mx/books/about/La+Nueva+Riqueza+de+Las+Organizaciones.html?id=QewAHzgWxfEC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books/about/La+Nueva+Riqueza+de+Las+Organizaciones.html?id=QewAHzgWxfEC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Stone, W. (2001). Measuring social capital. Towards a theoretically informed measurement framework for researching social capital in family and community life. *Australian Institute of Family Studies*, 24, 1-46. [http://www.cedarscenter.org/resources/Measuring\\_Social\\_Capital.pdf](http://www.cedarscenter.org/resources/Measuring_Social_Capital.pdf)
- Tange, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emerald, 53(8), 726-737. <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
- Terry, T., Lee, G., & Paek, S. (2012). Social capital, knowledge sharing and organizational performance What structural relationship do they have in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683-704. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Jan-2012-0010>
- Valdez, L., Garcia, D., y Maldonado, G. (2016). Management of Knowledge, Innovation, and Performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management*, 11, 141-176. <https://doi.org/10.28945/3455>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. [https://www.researchgate.net/publication/38008858\\_Measurement\\_of\\_Business\\_Performance\\_in\\_Strategy\\_Research\\_A\\_Comparison\\_of\\_Approaches](https://www.researchgate.net/publication/38008858_Measurement_of_Business_Performance_in_Strategy_Research_A_Comparison_of_Approaches)
- Wanasida, A., Bernarto, I., Sudibi, N., Pramon, & Rudy. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Korean Science*, 8(2), 0555-0562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>

- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Wen, Y. (2009). An effectiveness measurement model for knowledge management. *Knowledge-Based Systems*, 22, 363-367. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2009.02.007>
- Wright, P. (2015). Rethinking "Contribution". *Journal of Management*, 41(3). pp. 765 –768. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206315569497>
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 93-115. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420005.pdf>
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)