

Influential Article Review - Combining Institutional Training with High-Performance Work Methods

Carl Peterson

Rudy Lloyd

Annie Cortez

This paper examines organization. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: This study proposes a moderated mediation model to investigate the relationship between organizational learning and firm performance. We argue that entrepreneurial orientation mediates the positive effect of organizational learning on firm performance. Furthermore, the relationship between organizational learning and entrepreneurial orientation is strengthened when firms employ a higher level of high-performance work system. Hypotheses are supported by data from 181 firms operating in the manufacturing and service industries in China. Statistical results further reveal that a high-performance work system has different moderating effects on exploitative learning and exploratory learning. This research extends our understanding of organizational learning theory, entrepreneurship and human resource management literature by cross-fertilizing constructs in these fields with empirical evidence. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: : Organizational learning, Organizational performance, Entrepreneurial orientation, High-performance work system (HPWS), Exploitative learning, Exploratory learning

SUMMARY

- Prior research has shown that there is a positive relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance . However, Altinay et al. have suggested that the cause-and-effect relationship between organizational learning and business performance is not straightforward and cannot be clearly defined because the mechanism of organizational learning may be too complex. The current study establishes a moderated mediation framework between organizational learning and organizational performance. Data from 181 companies support the mediating role of entrepreneurial orientation between organizational learning and firm performance, and the moderating role of HPWS to the effect of organizational learning on entrepreneurial orientation. The results indicate that within the context of the current changing business environment, there is an increasing necessity for firms to utilize entrepreneurial orientation in order to make the most out of the knowledge generated from learning process.
- Theoretical contributions. This study makes three key contributions to existing theory and research. The first is related to organizational learning theory. This study explores the effect mechanism of

organizational learning by answering the call to cross-integrate the organizational learning and entrepreneurship literature .

- Following previous studies, which suggest that the success of entrepreneurial activities is inextricably linked to organizational learning ability , this study argues that organizational learning can facilitate organizational entrepreneurial orientation. Dealing with the uncertainty of the external environment is the common starting point of organizational learning and entrepreneurial orientation. In fact, anyone who wants to achieve entrepreneurial goals must accumulate knowledge. Firms with strong learning capabilities can more efficiently explore, accumulate and spread knowledge, and thus encourage innovative behaviors, identify opportunities and take proactive actions , in order to enhance the level of corporate entrepreneurial orientation.
- Therefore, to some extent, the process of entrepreneurship is also the process of recollection, management and utilization of knowledge. Moreover, we extend organizational learning literature by introducing HPWS as a moderating variable. The combination of internal managerial practices and organizational learning can promote organizational entrepreneurial orientation and consequently benefit organizational performance.
- Implications for managerial practice. This research offers several implications for practice. This study firstly attaches importance to human resource management, which is usually disregarded when compared to technical improvements . Our research suggests that HPWS can interact with organizational learning and generate synergetic effects to improve organizational performance.
- Limitations and future research directions. Despite the efforts we have made in this research, there exist several limitations that could be addressed in the future research. First, the data of this study are cross-sectional. Future research can introduce panel data or experimental methods to further explore the causal relationships among the variables.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Zhu, C., Liu, A., & Wang, Y. (2019). Integrating organizational learning with high-performance work system and entrepreneurial orientation: a moderated mediation framework. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1–24.

This is the link to the publisher's website:

<https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-019-0057-y>

INTRODUCTION

In today's world of ever-increasing competition, organizational learning has been regarded as a core capability of effective firms (Bamiatzi et al. 2016) and a key element of corporate strategy (Schilling and Fang 2014). At a broader level, promoting organizational learning plays a key role in transforming and upgrading the national economy because organizational learning represents attempts to create knowledge assets as well as put forward practical methods to manage knowledge assets (North and Kumta 2018). Since learning is believed to be “the next source of competitive advantage” or “the only source of competitive advantage” (Fernández-Mesa and Alegre 2015) and the key to future success of a company (Kang et al. 2010), it is crucial for both scholars and practitioners to explore its significance in organizational development.

Existing studies have long revealed the positive effect organizational learning has on organizational performance (e.g., Chung et al. 2015; Popova-Nowak and Cseh 2015). However, the mechanism of how organizational learning improves organizational performance requires better theorization (e.g., Hakala 2011). Some scholars have argued that the relationship between organizational learning and performance may be indirect (e.g., Altinay et al. 2016). It is important to identify the mediating variables between these

two factors in order to better promote the effects of organizational learning. Furthermore, there is an increasing emphasis on deploying internal operations to enhance the outcomes of firm-level resources and capabilities, such as organizational learning. Therefore, our aims in the current study are twofold. First, we investigate the underlying mechanism of the relationship between organizational learning and firm performance by identifying the mediator. Second, we look into organizations' internal operations to identify the moderator that boosts the effects of organizational learning.

Entrepreneurial orientation has been one of the most popular constructs in explaining firm performance in the ever-changing business environment in recent years (Covin and Slevin 1989; Lumpkin and Dess 2001). Scholars have long called for integration and cross-fertilization of the entrepreneurship and organizational learning literature in an entrepreneurial environment (Escribá-Esteve et al. 2008; Kreiser 2011). Entrepreneurial orientation has been theorized into a strategic resource which is embedded in tacit knowledge (Dess and Lumpkin 2005), and has even become regarded as a learning construct (Fernández-Mesa and Alegre 2015). With a strong learning capability, firms can form a solid knowledge base necessary for entrepreneurial activities (Chung et al. 2015), which further enhances organizational performance. Therefore, in a changing environment, we believe that entrepreneurial orientation acts as the bridge between organizational learning and firm performance.

Furthermore, we argue that high-performance work system (HPWS), a human resource management practice that has received a great deal of attention, interacts with organizational learning to produce synergetic effects on entrepreneurial orientation. HPWS is a management approach to improve business performance through systematic integration of a series of best human resource management practices (Wei and Lau 2010). However, the importance of HPWS has not been fully valued (Chen et al. 2016; Li et al. 2015). Successful implementation of organizational learning needs support from internal managerial approaches (Prieto and Revilla 2006). Through a systematic training process, building organizational routines and a flexible work design, HPWS helps create a learning atmosphere which encourages acquiring, integrating and sharing knowledge to facilitate organizational learning (Akgun et al. 2003; Wei and Lau 2010; Wright et al. 2001).

Using survey data from top executives in 181 Chinese firms in the manufacturing and service industries, we establish a moderated mediation framework proposing that organizational entrepreneurial orientation mediates the positive relationship between organizational learning and performance, in which HPWS moderates the first-stage mediation effect, and the overall theoretical model. Our theoretical model is shown in Fig.1. Integrating entrepreneurship literature and human resource literature, this study contributes to relevant theories in three aspects. First, the mediating role of entrepreneurial orientation in the relationship between organizational learning and performance reveals an influential map for organizational learning by integrating organizational learning with entrepreneurship literature, which responds to the call from previous studies (Kreiser 2011). Second, the boundary condition in the effect of organizational learning indicates the important interactive effect of human resource management and organizational learning in boosting firm performance. Finally, additional analyses further disclose different synergetic effects between exploitative learning, exploratory learning and the HPWS.

CONCLUSION

Prior research has shown that there is a positive relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance (Dada and Fogg 2016; Rauch et al. 2009; Walter et al. 2006). However, Altinay et al. (2016) have suggested that the cause-and-effect relationship between organizational learning and business performance is not straightforward and cannot be clearly defined because the mechanism of organizational learning may be too complex. The current study establishes a moderated mediation framework between organizational learning and organizational performance. Data from 181 companies support the mediating role of entrepreneurial orientation between organizational learning and firm performance, and the moderating role of HPWS to the effect of organizational learning on entrepreneurial orientation. The results indicate that within the context of the current changing business environment, there is an increasing necessity for firms to utilize entrepreneurial orientation in order to make the most out of

the knowledge generated from learning process. It is also important to integrate firm resources and capabilities, such as organizational learning capability, with internal managerial operations, such as HPWS, to synthesize the effect of knowledge.

We further distinguish the two dimensions of organizational learning, namely exploratory learning and exploitative learning, and find that when HPWS is one standard deviation below the average value, the indirect effect of exploitative learning on organizational performance becomes insignificant. While the indirect effect of exploratory learning on organizational performance is significant despite of any level of HPWS, the results indicate that the indirect effect of exploitative learning on organizational performance is more affected by HPWS than exploratory learning. The reason behind these findings may be that exploitative learning is more closely related to the internal learning process while exploratory involves a more external learning process. HPWS has been recognized as one potential means through which organizations can stimulate effective knowledge behaviors and develop the depth and content of their knowledge stocks (Chuang et al. 2016). Therefore, inner organizational human resource practices may interact with exploitative learning to a larger extent.

Prior studies have also pointed out that under certain circumstances, a high level of entrepreneurial orientation can have a negative effect on firm performance (Tang et al. 2008). This relationship exists when there is a lack of institutional support and organizational formalization to support the high level of entrepreneurial orientation. However, in the current study, with the high level of institutional support for entrepreneurship in China (Atuahene-Gima and Murray 2007), firms with a high level of entrepreneurial orientation do not suffer from this kind of disadvantage. However, researchers and practitioners should still be aware of this type of situation and the generalizability of the findings in the current study to countries with different institutional environments.

Theoretical contributions

This study makes three key contributions to existing theory and research. The first is related to organizational learning theory. This study explores the effect mechanism of organizational learning by answering the call to cross-integrate the organizational learning and entrepreneurship literature (Escribá-Esteve et al. 2008; Kreiser 2011; Zahra et al. 1999).

Following previous studies, which suggest that the success of entrepreneurial activities is inextricably linked to organizational learning ability (Altinay et al. 2016), this study argues that organizational learning can facilitate organizational entrepreneurial orientation. Dealing with the uncertainty of the external environment is the common starting point of organizational learning and entrepreneurial orientation. In fact, anyone who wants to achieve entrepreneurial goals must accumulate knowledge. Firms with strong learning capabilities can more efficiently explore, accumulate and spread knowledge, and thus encourage innovative behaviors, identify opportunities and take proactive actions (Eisenhardt 1989; Jerez-Gomez et al. 2005; Wang 2008), in order to enhance the level of corporate entrepreneurial orientation.

Therefore, to some extent, the process of entrepreneurship is also the process of recollection, management and utilization of knowledge. Moreover, we extend organizational learning literature by introducing HPWS as a moderating variable. The combination of internal managerial practices and organizational learning can promote organizational entrepreneurial orientation and consequently benefit organizational performance. Exploring the boundary conditions offers us deeper insights into the effect mechanism of organizational learning.

Second, under the current period of economic transition and public entrepreneurship, there is profound importance to study the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance. Our research suggests that entrepreneurial orientation can promote organizational performance by improving organizational capabilities, building close relationships with stakeholders and better utilizing resources, supporting the positive view of the entrepreneurial orientation (EO)-performance relationship (Dada and Fogg 2016; Rauch et al. 2009).

This study answers the call to combine entrepreneurial and strategic management perspectives in order to develop sustained competitive advantages (Escribá-Esteve et al. 2008; Hakala 2011). Our findings provide new ideas to the recent extension of the EO-performance research stream considering the effect of organizational learning and human resource management (Rauch et al. 2009; Wang 2008). Contrary to the

findings of Wang (2008) and Covin et al. (2006), we conclude that the EO-performance relationship is not mediated by organizational learning. Instead, the relationship between organizational learning and organizational performance is mediated by entrepreneurial orientation, confirming the indirect relationship and incremental effect between organizational learning and performance (Altinay et al. 2016). The mediation effect of entrepreneurial orientation helps us open the “black box” of the relationship between organizational learning and performance, responding to the call to theorize the mechanism of the relationship of the organizational learning-performance relationship (Hakala 2011). Also, revealing the causal relationship between organizational learning and entrepreneurial orientation helps us find another valuable antecedent of entrepreneurial orientation (Zahra et al. 1999).

Third, this study finds that HPWS plays a positively moderating role between organizational learning and organizational entrepreneurial orientation. Further, HPWS can moderate the mediation effect of entrepreneurial orientation in the organizational learning-performance relationship. These findings unravel the importance of human resource practices compared to technical issues, which is generally overlooked in Asian contexts (Chen et al. 2016; Li et al. 2015).

HPWS improves staff knowledge and skills through strict recruitment and extensive training, thus strengthening the effect of organizational learning (Wei and Lau 2010; Wright et al. 2001). Furthermore, firms that use HPWS can stimulate the learning enthusiasm and organizational commitment of staff (Akgun et al. 2003; Tsao et al. 2009). Therefore, employees can more efficiently excavate, share, spread and utilize knowledge, so that the effect of organizational learning is more significant. The revelation of the interaction effect is in line with previous studies (Cohen and Sproull 1996; Floyd and Wooldridge 1999; Prieto and Revilla 2006) but the moderated mediation framework gives us a more synthesized view of these constructs.

Further analyses distinguishing exploitative learning and exploratory learning suggest the different interaction effect between different forms of organizational learning and human resource practices. Since exploitative learning mainly improves existing organization routines (Dixon et al. 2007), it can better interact with intra-organizational human resource management. Because exploratory learning involves exploring and establishing new routines, it is therefore less affected by human resource practices.

Implications for managerial practice

This research offers several implications for practice. This study firstly attaches importance to human resource management, which is usually disregarded when compared to technical improvements (Chen et al. 2016; Li et al. 2015). Our research suggests that HPWS can interact with organizational learning and generate synergetic effects to improve organizational performance. Therefore, managers should establish systematic human resource practices in order to formulate competitive advantages and surpass companies' rivals.

Second, our study reveals the significance of innovation and entrepreneurship in the dynamic contexts of emerging markets. Enterprises should cultivate their staff's entrepreneurial orientation and maintain enthusiasm for innovation so as to enhance the enterprise's level of innovation, the judgment and control ability of the dynamic market, and risk-taking ability, thus remaining competitive in a fierce market.

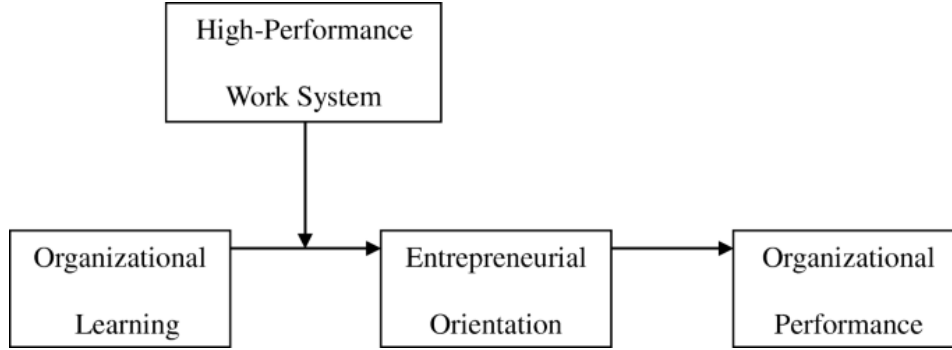
The third implication is that the integrated framework suggests that managers combine entrepreneurial practices, human resource practices and organizational learning policies in order to obtain competitive advantages.

Limitations and future research directions

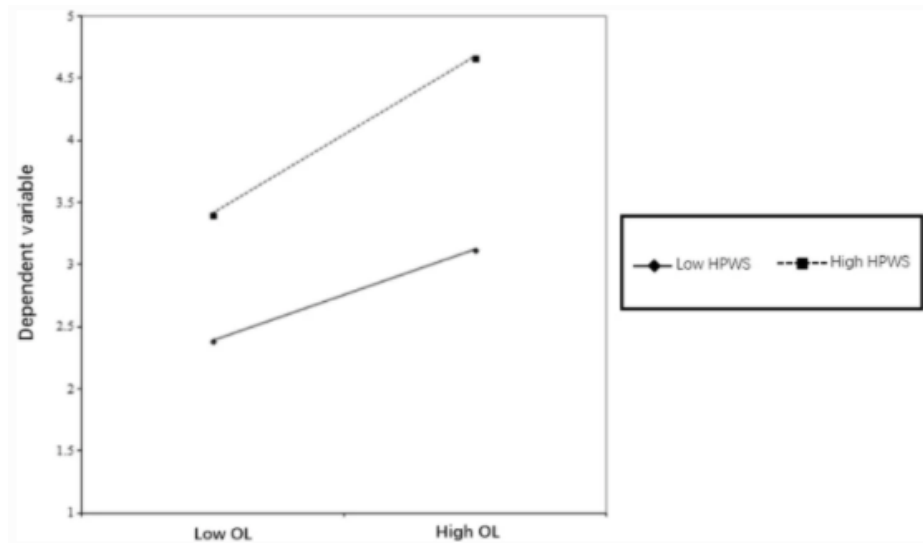
Despite the efforts we have made in this research, there exist several limitations that could be addressed in the future research. First, the data of this study are cross-sectional. Future research can introduce panel data or experimental methods to further explore the causal relationships among the variables. Second, in this study we regard the economic development of different regions in China as homogenous. Some scholars have argued that sub-national economy may be heterogeneous, which therefore may affect enterprises' performance (Chan et al. 2010; York et al. 2018). Future research could test the generalization of our theoretical model in sub-national regions. Third, all variables in this research are in unitary dimension. As stated in previous sections, there are subsets of entrepreneurial orientation and HPWS. Future research could explore the respective relationship of each dimension with organizational learning and performance.

APPENDIX

**FIGURE 1
THEORETICAL FRAMEWORK**



**FIGURE 2
THE MODERATING EFFECT OF HPWS**



**TABLE 1
VALIDITY ANALYSIS OF THE SCALE**

Variable	KMO value	Barlett's sphericity test	Cumulative variance
OL	0.909	0.000	59.348%
EO	0.802	0.000	61.625%
HPWS	0.918	0.000	66.579%
OP	0.820	0.000	77.852%

Notes. HPWS: high-performance work system, EO: entrepreneurial orientation, OL: organizational learning, OP: organizational performance

**TABLE 2
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS**

Model	χ^2	df	χ^2/df	IFI	CFI	RMSEA
Four-factor model: HPWS, EO, OL, OP	113.262	48	2.360	0.962	0.962	0.087
Three-factor model: HPWS, EO+OP, OL	355.834	51	6.977	0.824	0.821	0.182
Three-factor model: HPWS, EO+OL, OP	289.052	51	5.668	0.862	0.860	0.161
Three-factor model: HPWS+EO, OL, OP	310.003	51	6.078	0.850	0.848	0.168
Two-factor model: HPWS+OL, EO+OP	610.356	53	11.516	0.678	0.673	0.242
Single-factor model: HPWS+OL+EO+OP	833.364	54	15.433	0.549	0.542	0.283

Notes. HPWS high-performance work system, EO entrepreneurial orientation, OL organizational learning, OP organizational performance, IFI incremental fit index, CFI comparative fit index, RMSEA root-mean-square error of approximation

TABLE 3
DESCRIPTIVE STATISTICS, RELIABILITY COEFFICIENTS AND CORRELATION MATRIX

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OL	3.89	0.69	1									
EO	3.14	0.66	0.490**	1								
HPWS	3.75	0.65	0.594**	0.452**	1							
OP	3.69	0.77	0.329**	0.350**	0.501**	1						
Firm size	5.50	2.25	0.035	0.010	0.051	0.275**	1					
Industry type	0.39	0.49	0.052	-0.001	0.007	-0.014	-0.164*	1				
Listed	1.72	0.45	-0.190*	-0.058	-0.200**	-0.366**	-0.532**	0.161*	1			
Firm age	13.82	1.06	-0.092	-0.259**	-0.079	0.103	0.565**	-0.097	-0.451**	1		
Ownership1	0.18	0.39	-0.064	-0.219**	-0.076	-0.035	0.133	-0.330**	-0.092	-0.242**	1	
Ownership2	0.71	0.46	0.081	0.242**	-0.039	-0.040	-0.235**	-0.117	0.290**	-0.331**	-0.720**	1

Notes. N = 181, *p < 0.05, **p < 0.01 (two-tailed tests)

HPWS high-performance work system, EO entrepreneurial orientation, OL organizational learning, OP organizational performance

TABLE 4
RESULTS OF MEDIATING AND MODERATING EFFECTS (HYPOTHESES 1&2)

DV	OP				EO			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Constant	4.553***	3.151***	3.133***	2.637***	3.746***	1.748***	1.151*	1.193**
Firm size	0.065*	0.062*	0.046	0.048	0.050	0.046	0.043	0.050*
Industry	0.134	0.103	0.102	0.092	0.084	0.035	0.024	0.070
Listed	-0.582***	-0.437*	-0.476**	-0.415**	-0.279*	-0.073	-0.034	0.003
Duration	-0.096	-0.054	-0.009	-0.004	-0.228***	-0.171***	-0.143**	-0.163**
Ownership1	-0.197	-0.213	-0.141	-0.164	-0.147	-0.167	-0.077	-0.147
Ownership2	-0.003	-0.061	-0.091	-0.104	0.232	0.148	0.247	0.152
OL		0.289***		0.167		0.412***	0.276***	0.284***
EO			0.379***	0.294**				
HPWS							0.248**	0.213**
OL×HPWS								0.145**
R ²	0.163	0.223	0.251	0.265	0.167	0.336	0.369	0.397
ΔR ²	-	0.060	0.088	0.042	-	0.169	0.202	0.028
F	5.620***	7.014***	8.252***	7.680***	5.781***	12.348***	12.331***	12.948***
ΔF	-	1.394	2.632	0.666	-	6.567	6.550	0.617
Average VIF	1.82	1.75	1.77	1.77	1.82	1.75	1.83	1.80

Notes. *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001 (two-tailed tests)

HPWS high-performance work system, EO entrepreneurial orientation, OL organizational learning, OP organizational performance

TABLE 5
RESULTS OF MEDIATION EFFECT USING SOBEL TEST AND BOOTSTRAPPING METHOD (HYPOTHESIS 1)

	Effect	SE	BootLLCI95% ^a	BootULCI95% ^a	z	p
	Indirect effect and significance using normal distribution					
Sobel	0.1213	0.0432	-	-	2.8050	0.0050
	Bootstrap results for indirect effect					
Bootstrap	0.1213	0.0432	0.0472	0.2174	-	-

Notes. Unstandardized regression coefficients are reported. Results are based on 5000 bootstrap samples. a95% confidence intervals presented

TABLE 6
CONDITIONAL INDIRECT EFFECTS OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT VALUES OF HPWS (HYPOTHESIS 3)

Conditional indirect effects of organizational learning					
	HPWS	Effect	SE	BootLLCI95% ^a	BootULCI95% ^a
EO	-0.6541(-1SD)	0.0453	0.0274	0.0031	0.1177
EO	0(Mean)	0.0931	0.0320	0.0418	0.1706
EO	0.6541(Mean)	0.1409	0.0502	0.0589	0.2625
		Index of moderated mediation			
EO		0.0730	0.0377	0.0131	0.1656

Notes. Results are based on 5000 bootstrap samples. CI : confidence interval, EO: entrepreneurial orientation, HPWS: high-performance work system. a95% confidence intervals presented

TABLE 7
CONDITIONAL INDIRECT EFFECTS OF EXPLOITATIVE AND EXPLORATORY LEARNING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT VALUES OF HPWS

	HPWS	Effect	Standard error	BootLLCI95% ^a	BootULCI95% ^a
Conditional indirect effects of exploitative learning					
EO	-0.6579 (-1SD)	0.0097	0.0306	-0.0530	0.0711
EO	0 (Mean)	0.0594	0.0320	0.0079	0.1370
EO	0.6579 (Mean)	0.1091	0.0473	0.0358	0.2279
Index of moderated mediation					
EO		0.0755	0.0360	0.0173	0.1614
Conditional indirect effects of exploratory learning					
EO	-0.6579 (-1SD)	0.0543	0.0263	0.0149	0.1257
EO	0 (Mean)	0.0989	0.0317	0.0450	0.1720
EO	0.6579 (Mean)	0.1435	0.0500	0.0609	0.2636
Index of moderated mediation					
EO		0.0678	0.0369	0.0111	0.1632

Notes. Results are based on 5000 bootstrap samples. CI: confidence interval, EO: entrepreneurial orientation, HPWS: high-performance work system. a95% confidence intervals presented

REFERENCES

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks: Sage.
- Akgun, A., Lynn, G., & Byrne, J. C. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human Relations, 56*(7), 839–868.
- Altınay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinci, Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management, 54*(3), 871–891.
- Ambos, T. C., Nell, P. C., & Pedersen, T. (2013). Combining stocks and flows of knowledge: The effects of intra-functional and cross-functional complementarity. *Global Strategy Journal, 3*(4), 283–299.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research, 14*(3), 396–402.
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. *Journal of International Marketing, 15*(02), 1–29.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal, 43*(3), 502–517.
- Bamiatzi, V., Bozos, K., Cavusgil, S. T., & Hult, G. T. M. (2016). Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: A multilevel analysis. *Strategic Management Journal, 37*(7), 1448–1471.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 32*(6), 898–925.
- Chadwick, K., Barnett, T., & Dwyer, S. (2008). An empirical analysis of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 13*(4), 64.
- Chahal, H., Jyoti, J., & Rani, A. (2016). The effect of perceived high-performance human resource practices on business performance: Role of organizational learning. *Global Business Review, 17*(3_suppl), 107S–132S.

- Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2010). Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1226–1243.
- Chen, S. Y., Uen, J. F., & Chen, C. C. (2016). Implementing high performance HR practices in Asia: HR practice consistency, employee roles, and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 937–958.
- Cheng, D. J., & Zhao, Y. (2011). A study on the mechanism of high performance work system on firm performance: The mediating role of organizational trust. *Soft Science*, 25(4), 96–99.
- Chow, I. H. S., Teo, S. T., & Chew, I. K. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 53–72.
- Chuang, C. H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524–554.
- Chung, H. F., Yang, Z., & Huang, P. H. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of Business Research*, 68(6), 1216–1224.
- Clercq, D. D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2015). Structural and relational interdependence and entrepreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: The mediating role of internal knowledge-sharing. *International Small Business Journal*, 33(5), 514–536.
- Cohen, M. D., & Sproull, L. S. (1996). *Organizational learning*. Thousand Oaks: Sage.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.
- Dada, O., & Fogg, H. (2016). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal*, 34(1), 86–104.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.
- Dixon, S. E. A., Meyer, K. E., & Day, M. (2007). Exploitation and exploration learning and the development of organizational capability: A cross-case analysis of the Russian oil industry. *Human Relations*, 410(10), 617.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model. *Human Relations*, 63(11), 1687–1717.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*, 26(4), 463–489.
- Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148–156.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.

- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 123–123.
- Greve, H. R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46(6), 685–702.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217.
- Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). How does probability of innovation change with firm age? *Small Business Economics*, 22(3), 193–207.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725.
- Kang, J., Rhee, M., & Kang, K. H. (2010). Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 37(12), 8155–8160.
- Kreiser, P. M. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025–1050.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(4), 71.
- Levitt, B., & March, J. G. (2003). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(14), 319–340.
- Li, W., Li, P. P., Shu, C., & Zhou, M. (2015). Ranking and mapping the contributions by overseas Chinese strategy scholars: A systematic and relevant analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 1085–1108.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449.
- Lipshitz, R., & Popper, M. (2000). Organizational learning in a hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3), 345–361.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451–472.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115–136.

- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921–933.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Wasserman, W. (1996). *Applied Linear Statistical Models* (Vol. 4, p. 318). Chicago: Irwin.
- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Gewerbestrasse: Springer.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085.
- Popova-Nowak, I. V., & Cseh, M. (2015). The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective. *Human Resource Development Review*, 14(3), 299–331.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning*. *The Journal for Critical, Reflexive Scholarship on Organization and Learning*, 31(2), 181–196.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods*, 36(4), 717–731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning*, 37(4), 499–522.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship a meta-analysis. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association*, 39(3), 633–659.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C., & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13–25.
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Garcia, N., & Trespalacios, J. A. (2012). Trust as a moderator of the relationship between organizational learning and marketing capabilities: Evidence from Spanish SMEs. *International Small Business Journal*, 30(6), 700–726.
- Schilling, M. A., & Fang, C. (2014). When hubs forget, lie, and play favorites: Interpersonal network structure, information distortion, and organizational learning. *Strategic Management Journal*, 35(7), 974–994.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between HPWSs and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276.
- Su, Z. X. (2010). High-performance human resource management system of Chinese enterprises in transitional period: An empirical study of localization. *Nankai Business Review*, 13(4), 99–108.

- Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an inverted U-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 219–239.
- Tsao, C. W., Chen, S. J., Lin, C. S., & Hyde, W. (2009). Founding-family ownership and firm performance: The role of HPWSs. *Family Business Review*, 22(4), 319–332.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32, 635–657.
- Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487–1511.
- Weinzimmer, L. G., & Esken, C. A. (2017). Learning from mistakes: How mistake tolerance positively affects organizational learning and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 322–348.
- Wolff, J. A., Pett, T. L., & Ring, J. K. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(5), 709–730.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- York, J. G., Vedula, S., & Lenox, M. (2018). It's not easy building green: The impact of public policy, private actors, and regional logics on voluntary standards adoption. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1492–1523.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 45.

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual de la competencia cada vez mayor, el aprendizaje organizacional ha sido considerado como una capacidad básica de las empresas eficaces (Bamiatzi et al. 2016) y un elemento clave de la estrategia corporativa (Schilling y Fang 2014). En un nivel más amplio, la promoción del aprendizaje organizacional desempeña un papel clave en la transformación y mejora de la economía nacional, ya que el aprendizaje organizacional representa intentos de crear activos de conocimiento, así como de presentar métodos prácticos para gestionar los activos del conocimiento (Norte y Kumta 2018). Dado que se cree que el aprendizaje es "la próxima fuente de ventaja competitiva" o "la única fuente de ventaja competitiva" (Fernández-Mesa y Alegre 2015) y la clave para el éxito futuro de una empresa (Kang et al. 2010), es crucial que tanto los académicos como los profesionales exploren su importancia en el desarrollo organizacional.

Los estudios existentes han revelado durante mucho tiempo el efecto positivo que el aprendizaje organizacional tiene en el desempeño organizacional (por ejemplo, Chung et al. 2015; Popova-Nowak y Cseh 2015). Sin embargo, el mecanismo de cómo el aprendizaje organizacional mejora el rendimiento

organizacional requiere una mejor teorización (por ejemplo, Hakala 2011). Algunos estudiosos han argumentado que la relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño puede ser indirecta (por ejemplo, Altinay et al. 2016). Es importante identificar las variables mediadoras entre estos dos factores para promover mejor los efectos del aprendizaje organizacional. Además, cada vez hay más énfasis en el despliegue de operaciones internas para mejorar los resultados de los recursos y capacidades a nivel de empresa, como el aprendizaje organizacional. Por lo tanto, nuestros objetivos en el estudio actual son dobles. En primer lugar, investigamos el mecanismo subyacente de la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento de la empresa mediante la identificación del mediador. En segundo lugar, analizamos las operaciones internas de las organizaciones para identificar al moderador que aumenta los efectos del aprendizaje organizacional.

La orientación empresarial ha sido una de las construcciones más populares para explicar el desempeño de las empresas en el cambiante entorno empresarial en los últimos años (Covin y Slevin 1989; Lumpkin y Dess 2001). Los estudiosos han pedido durante mucho tiempo la integración y la fertilización cruzada del emprendimiento y la literatura de aprendizaje organizacional en un entorno empresarial (Escribá-Esteve et al. 2008; Kreiser 2011). La orientación empresarial se ha teorizado en un recurso estratégico que está integrado en el conocimiento tácito (Dess y Lumpkin 2005), e incluso se ha convertido en una construcción de aprendizaje (Fernández-Mesa y 2015). Con una sólida capacidad de aprendizaje, las empresas pueden formar una sólida base de conocimiento necesaria para las actividades empresariales (Chung et al. 2015), lo que mejora aún más el rendimiento organizacional. Por lo tanto, en un entorno cambiante, creemos que la orientación emprendedora actúa como el puente entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento de las empresas.

Además, argumentamos que el sistema de trabajo de alto rendimiento (HPWS), una práctica de gestión de recursos humanos que ha recibido una gran atención, interactúa con el aprendizaje organizacional para producir efectos sinérgicos en la orientación empresarial. HPWS es un enfoque de gestión para mejorar el rendimiento del negocio mediante la integración sistemática de una serie de mejores prácticas de gestión de recursos humanos (Wei y Lau 2010). Sin embargo, la importancia de HPWS no ha sido valorada completamente (Chen et al. 2016; 2015). La implementación exitosa de las necesidades de aprendizaje organizacional necesita apoyo de los enfoques internos de gestión (Prieto y Revilla 2006). A través de un proceso de capacitación sistemático, la creación de rutinas organizativas y un diseño de trabajo flexible, HPWS ayuda a crear una atmósfera de aprendizaje que fomenta la adquisición, integración y intercambio de conocimientos para facilitar el aprendizaje organizacional (Akgun et al. 2003; Wei y Lau 2010; 2001).

Utilizando los datos de encuestas de altos ejecutivos de 181 empresas chinas en las industrias manufactureras y de servicios, establecemos un marco de mediación moderado que propone que la orientación empresarial organizacional media la relación positiva entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento, en el que HPWS modera el efecto de mediación de la primera etapa y el modelo teórico general. Nuestro modelo teórico se muestra en la Fig.1. Integrando la literatura empresarial y la literatura de recursos humanos, este estudio contribuye a las teorías relevantes en tres aspectos. En primer lugar, el papel mediador de la orientación empresarial en la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento revela un influyente mapa para el aprendizaje organizacional mediante la integración del aprendizaje organizacional con la literatura empresarial, que responde a la convocatoria de estudios anteriores (Kreiser 2011). En segundo lugar, la condición límite en el efecto del aprendizaje organizacional indica el importante efecto interactivo de la gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizacional para impulsar el rendimiento de las empresas. Por último, los análisis adicionales revelan aún más diferentes efectos sinérgicos entre el aprendizaje explotador, el aprendizaje exploratorio y el HPWS.

CONCLUSIÓN

Investigaciones previas han demostrado que existe una relación positiva entre la orientación empresarial y el desempeño organizacional (Dada y Fogg 2016; 2009; 2006). Sin embargo, Altinay y otros (2016) han sugerido que la relación causa-efecto entre el aprendizaje organizacional y el desempeño

empresarial no es sencilla y no puede definirse claramente porque el mecanismo del aprendizaje organizacional puede ser demasiado complejo. El estudio actual establece un marco de mediación moderado entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento organizacional. Los datos de 181 empresas apoyan el papel mediador de la orientación empresarial entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento de las empresas, y el papel moderador de HPWS en el efecto del aprendizaje organizacional en la orientación empresarial. Los resultados indican que en el contexto del entorno empresarial cambiante actual, existe una necesidad cada vez mayor de que las empresas utilicen la orientación empresarial para aprovechar al máximo el conocimiento generado por el proceso de aprendizaje. También es importante integrar recursos y capacidades de empresa, como la capacidad de aprendizaje organizacional, con operaciones internas de gestión, como HPWS, para sintetizar el efecto del conocimiento.

Además, distinguimos las dos dimensiones del aprendizaje organizacional, a saber, el aprendizaje exploratorio y el aprendizaje explotador, y encontramos que cuando HPWS es una desviación estándar por debajo del valor medio, el efecto indirecto del aprendizaje explotador en el rendimiento organizacional se vuelve insignificante. Si bien el efecto indirecto del aprendizaje exploratorio en el rendimiento organizacional es significativo a pesar de cualquier nivel de HPWS, los resultados indican que el efecto indirecto del aprendizaje explotador en el rendimiento organizacional se ve más afectado por HPWS que el aprendizaje exploratorio. La razón detrás de estos hallazgos puede ser que el aprendizaje explotador está más estrechamente relacionado con el proceso de aprendizaje interno, mientras que la exploración implica un proceso de aprendizaje más externo. HPWS ha sido reconocido como un medio potencial a través del cual las organizaciones pueden estimular comportamientos de conocimiento efectivos y desarrollar la profundidad y el contenido de sus existencias de conocimiento (Chuang et al. 2016). Por lo tanto, las prácticas de recursos humanos de la organización interna pueden interactuar con el aprendizaje explotador en mayor medida.

Estudios previos también han señalado que, en determinadas circunstancias, un alto nivel de orientación empresarial puede tener un efecto negativo en el rendimiento de las empresas (Tang et al. 2008). Esta relación existe cuando hay una falta de apoyo institucional y formalización organizacional para apoyar el alto nivel de orientación empresarial. Sin embargo, en el estudio actual, con el alto nivel de apoyo institucional al emprendimiento en China (Atuahene-Gima y Murray 2007), las empresas con un alto nivel de orientación empresarial no sufren este tipo de desventaja. Sin embargo, los investigadores y profesionales deben seguir siendo conscientes de este tipo de situación y de la generalización de los resultados del estudio actual a países con diferentes entornos institucionales.

Contribuciones teóricas

Este estudio hace tres contribuciones clave a la teoría y la investigación existentes. El primero está relacionado con la teoría del aprendizaje organizacional. Este estudio explora el mecanismo de efectos del aprendizaje organizacional respondiendo a la llamada a integrar la literatura de aprendizaje organizacional y emprendimiento (Escribá-Esteve et al. 2008; Kreiser 2011; 1999).

Tras estudios previos, que sugieren que el éxito de las actividades empresariales está indisolublemente ligado a la capacidad de aprendizaje organizacional (Altinay et al. 2016), este estudio sostiene que el aprendizaje organizacional puede facilitar la orientación empresarial. Lidar con la incertidumbre del entorno externo es el punto de partida común del aprendizaje organizacional y la orientación empresarial. De hecho, cualquier persona que quiera alcanzar objetivos emprendedores debe acumular conocimiento. Las empresas con sólidas capacidades de aprendizaje pueden explorar, acumular y difundir conocimientos de manera más eficiente, y así fomentar comportamientos innovadores, identificar oportunidades y tomar medidas proactivas (Eisenhardt 1989; Jerez-Gomez et al. 2005; Wang 2008), con el fin de mejorar el nivel de orientación empresarial corporativa.

Por lo tanto, en cierta medida, el proceso de emprendimiento es también el proceso de recogimiento, gestión y utilización del conocimiento. Además, ampliamos la literatura de aprendizaje organizacional introduciendo HPWS como una variable moderadora. La combinación de prácticas internas de gestión y aprendizaje organizacional puede promover la orientación empresarial organizacional y, en consecuencia, beneficiar el rendimiento de la organización. Explorar las condiciones límite nos ofrece una visión más profunda del mecanismo de efectos del aprendizaje organizacional.

En segundo lugar, en el actual período de transición económica y emprendimiento público, existe una profunda importancia para estudiar la relación entre la orientación empresarial y el desempeño organizacional. Nuestra investigación sugiere que la orientación empresarial puede promover el desempeño organizacional mejorando las capacidades organizativas, construyendo relaciones estrechas con las partes interesadas y utilizando mejor los recursos, apoyando la visión positiva de la relación de orientación empresarial (EO)-performance (Dada y Fogg 2016; 2009).

Este estudio responde a la llamada a combinar perspectivas de gestión empresarial y estratégica con el fin de desarrollar ventajas competitivas sostenidas (Escribá-Esteve et al. 2008; Hakala 2011). Nuestros hallazgos proporcionan nuevas ideas a la reciente extensión de la corriente de investigación de rendimiento de EO considerando el efecto del aprendizaje organizacional y la gestión de los recursos humanos (Rauch et al. 2009; Wang 2008). Contrariamente a las conclusiones de Wang (2008) y Covin et al. (2006), llegamos a la conclusión de que la relación EO-performance no está mediada por el aprendizaje organizacional. En cambio, la relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño organizacional está mediada por la orientación empresarial, confirmando la relación indirecta y el efecto incremental entre el aprendizaje organizacional y el desempeño (Altinay et al. 2016). El efecto de mediación de la orientación empresarial nos ayuda a abrir la "caja negra" de la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento, respondiendo a la llamada a teorizar el mecanismo de la relación entre la relación organizacional aprendizaje-rendimiento (Hakala 2011). Además, revelar la relación causal entre el aprendizaje organizacional y la orientación empresarial nos ayuda a encontrar otro valioso antecedente de orientación empresarial (Zahra et al. 1999).

En tercer lugar, este estudio encuentra que HPWS desempeña un papel de moderación positiva entre el aprendizaje organizacional y la orientación empresarial organizacional. Además, HPWS puede moderar el efecto de mediación de la orientación empresarial en la relación organizacional aprendizaje-rendimiento. Estos hallazgos desentrañan la importancia de las prácticas de recursos humanos en comparación con las cuestiones técnicas, que generalmente se pasan por alto en contextos asiáticos (Chen et al. 2016; 2015).

HPWS mejora los conocimientos y habilidades del personal a través de una estricta contratación y una amplia formación, fortaleciendo así el efecto del aprendizaje organizacional (Wei y Lau 2010; 2001). Además, las empresas que utilizan HPWS pueden estimular el entusiasmo de aprendizaje y el compromiso organizativo del personal (Akgun et al. 2003; 2009). Por lo tanto, los empleados pueden excavar, compartir, difundir y utilizar el conocimiento de manera más eficiente, de modo que el efecto del aprendizaje organizacional sea más significativo. La revelación del efecto de interacción está en línea con estudios anteriores (Cohen y Sproull 1996; Floyd y Wooldridge 1999; Prieto y Revilla 2006) pero el marco de mediación moderado nos da una visión más sintetizada de estas construcciones.

Análisis adicionales que distinguen el aprendizaje explotador y el aprendizaje exploratorio sugieren el efecto de interacción diferente entre las diferentes formas de aprendizaje organizacional y las prácticas de recursos humanos. Dado que el aprendizaje explotador mejora principalmente las rutinas de organización existentes (Dixon et al. 2007), puede interactuar mejor con la gestión de recursos humanos intraorganizacional. Debido a que el aprendizaje exploratorio implica explorar y establecer nuevas rutinas, por lo tanto, se ve menos afectado por las prácticas de recursos humanos.

Implicaciones para la práctica gerencial

Esta investigación ofrece varias implicaciones para la práctica. Este estudio concede en primer lugar importancia a la gestión de los recursos humanos, que generalmente no se tiene en cuenta en comparación con las mejoras técnicas (Chen et al. 2016; 2015). Nuestra investigación sugiere que HPWS puede interactuar con el aprendizaje organizacional y generar efectos sinérgicos para mejorar el rendimiento organizacional. Por lo tanto, los gerentes deben establecer prácticas sistemáticas de recursos humanos con el fin de formular ventajas competitivas y superar a los rivales de las empresas.

En segundo lugar, nuestro estudio revela la importancia de la innovación y el emprendimiento en los contextos dinámicos de los mercados emergentes. Las empresas deben cultivar la orientación empresarial de su personal y mantener el entusiasmo por la innovación a fin de mejorar el nivel de innovación de la empresa, el juicio y la capacidad de control del mercado dinámico y la capacidad de asumir riesgos, manteniéndose así competitivos en un mercado feroz.

La tercera implicación es que el marco integrado sugiere que los gerentes combinan prácticas empresariales, prácticas de recursos humanos y políticas de aprendizaje organizacional para obtener ventajas competitivas.

Limitaciones y futuras direcciones de investigación

A pesar de los esfuerzos que hemos hecho en esta investigación, existen varias limitaciones que podrían abordarse en la investigación futura. En primer lugar, los datos de este estudio son transversales. La investigación futura puede introducir datos de paneles o métodos experimentales para explorar más a fondo las relaciones causales entre las variables. En segundo lugar, en este estudio consideramos homogéneo el desarrollo económico de las diferentes regiones de China. Algunos estudiosos han argumentado que la economía subnacional puede ser heterogénea, lo que puede afectar el desempeño de las empresas (Chan et al. 2010; 2018). La investigación futura podría poner a prueba la generalización de nuestro modelo teórico en las regiones subnacionales. En tercer lugar, todas las variables de esta investigación están en dimensión unitaria. Como se indicó en secciones anteriores, hay subconjuntos de orientación empresarial y HPWS. Las investigaciones futuras podrían explorar la relación respectiva de cada dimensión con el aprendizaje y el rendimiento organizacional.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Dans le monde d'aujourd'hui où la concurrence ne cesse de s'accroître, l'apprentissage organisationnel a été considéré comme une capacité fondamentale d'entreprises efficaces (Bamiatzi et al., 2016) et un élément clé de la stratégie d'entreprise (Schilling et Fang, 2014). À un niveau plus large, la promotion de l'apprentissage organisationnel joue un rôle clé dans la transformation et la modernisation de l'économie nationale parce que l'apprentissage organisationnel représente des tentatives de création d'actifs de connaissances et met en avant des méthodes pratiques de gestion des actifs du savoir (Nord et Kumta, 2018). Étant donné que l'apprentissage est considéré comme « la prochaine source d'avantage concurrentiel » ou « la seule source d'avantage concurrentiel » (Fernández-Mesa et Alegre 2015) et la clé du succès futur d'une entreprise (Kang et al., 2010), il est crucial que les chercheurs et les praticiens explorent son importance dans le développement organisationnel.

Les études existantes révèlent depuis longtemps l'effet positif de l'apprentissage organisationnel sur le rendement organisationnel (p. Ex., Chung et coll. 2015; Popova-Nowak et Cseh 2015). Toutefois, le mécanisme de la façon dont l'apprentissage organisationnel améliore le rendement organisationnel exige une meilleure théorisation (p. Ex., Hakala, 2011). Certains chercheurs ont soutenu que la relation entre l'apprentissage organisationnel et le rendement peut être indirecte (p. Ex., Altinay et coll. 2016). Il est important d'identifier les variables de médiation entre ces deux facteurs afin de mieux promouvoir les effets de l'apprentissage organisationnel. De plus, l'accent est de plus en plus mis sur le déploiement d'opérations internes afin d'améliorer les résultats des ressources et des capacités au niveau de l'entreprise, comme l'apprentissage organisationnel. Par conséquent, nos objectifs dans l'étude actuelle sont doubles. Premièrement, nous étudions le mécanisme sous-jacent de la relation entre l'apprentissage organisationnel et le rendement de l'entreprise en identifiant le médiateur. Deuxièmement, nous examinons les opérations

internes des organisations afin d'identifier le modérateur qui augmente les effets de l'apprentissage organisationnel.

L'orientation entrepreneuriale a été l'une des constructions les plus populaires pour expliquer la performance de l'entreprise dans l'environnement d'affaires en constante évolution au cours des dernières années (Covin et Slevin, 1989; Lumpkin et Dess, 2001). Les chercheurs appellent depuis longtemps à l'intégration et à la fertilisation croisée de la littérature sur l'esprit d'entreprise et l'apprentissage organisationnel dans un environnement entrepreneurial (Escribá-Esteve et al., 2008; Kreiser 2011). L'orientation entrepreneuriale a été théorisée en une ressource stratégique ancrée dans les connaissances tacites (Dess et Lumpkin, 2005), et est même devenue considérée comme une construction d'apprentissage (Fernández-Mesa et Alegre, 2015). Grâce à une solide capacité d'apprentissage, les entreprises peuvent constituer une solide base de connaissances nécessaire aux activités entrepreneuriales (Chung et al., 2015), ce qui améliore encore la performance organisationnelle. Par conséquent, dans un environnement changeant, nous croyons que l'orientation entrepreneuriale sert de pont entre l'apprentissage organisationnel et le rendement des entreprises.

De plus, nous soutenons que le système de travail à haute performance (HPWS), une pratique de gestion des ressources humaines qui a reçu beaucoup d'attention, interagit avec l'apprentissage organisationnel pour produire des effets synergétiques sur l'orientation entrepreneuriale. HPWS est une approche de gestion visant à améliorer la performance de l'entreprise par l'intégration systématique d'une série de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines (Wei et Lau, 2010). Toutefois, l'importance du HPWS n'a pas été pleinement valorisée (Chen et coll., 2016; Li et coll. 2015). La mise en œuvre réussie de l'apprentissage organisationnel nécessite le soutien d'approches managériales internes (Prieto et Revilla, 2006). Grâce à un processus de formation systématique, à l'établissement de routines organisationnelles et à une conception de travail souple, le HPWS contribue à créer une atmosphère d'apprentissage qui encourage l'acquisition, l'intégration et le partage des connaissances afin de faciliter l'apprentissage organisationnel (Akgun et al., 2003; Wei et Lau 2010; Wright et coll. 2001).

À l'aide des données de l'enquête menée auprès de cadres supérieurs de 181 entreprises chinoises des secteurs de la fabrication et des services, nous établissons un cadre de médiation modéré proposant que l'orientation entrepreneuriale organisationnelle médie la relation positive entre l'apprentissage organisationnel et le rendement, dans laquelle hpws modère l'effet de médiation de première étape, et le modèle théorique global. Notre modèle théorique est montré dans fig.1. Intégrant la littérature entrepreneuriale et la littérature sur les ressources humaines, cette étude contribue à des théories pertinentes en trois aspects. Premièrement, le rôle de médiation de l'orientation entrepreneuriale dans la relation entre l'apprentissage organisationnel et le rendement révèle une carte influente de l'apprentissage organisationnel en intégrant l'apprentissage organisationnel à la littérature entrepreneuriale, qui répond à l'appel d'études antérieures (Kreiser, 2011). Deuxièmement, la condition limite dans l'effet de l'apprentissage organisationnel indique l'important effet interactif de la gestion des ressources humaines et de l'apprentissage organisationnel pour améliorer le rendement de l'entreprise. Enfin, d'autres analyses révèlent en outre différents effets synergétiques entre l'apprentissage d'exploitation, l'apprentissage exploratoire et le HPWS.

CONCLUSION

Des recherches antérieures ont montré qu'il existe une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale et la performance organisationnelle (Dada et Fogg 2016; Rauch et coll. 2009; Walter et coll. 2006). Toutefois, Altinay et coll. (2016) ont laissé entendre que la relation de cause à effet entre l'apprentissage organisationnel et le rendement des entreprises n'est pas simple et ne peut être clairement définie parce que le mécanisme d'apprentissage organisationnel peut être trop complexe. La étude actuelle établit un cadre de médiation modéré entre l'apprentissage organisationnel et le rendement organisationnel. Les données de 181 entreprises appuient le rôle de médiation de l'orientation entrepreneuriale entre l'apprentissage organisationnel et le rendement des entreprises, et le rôle modérant du HPWS à l'effet de l'apprentissage organisationnel sur l'orientation entrepreneuriale. Les résultats indiquent que, dans le

contexte actuel de l'évolution actuelle de l'environnement des affaires, il est de plus en plus nécessaire pour les entreprises d'utiliser l'orientation entrepreneuriale afin de tirer le meilleur parti des connaissances générées par le processus d'apprentissage. Il est également important d'intégrer des ressources et des capacités fermes, telles que la capacité d'apprentissage organisationnel, aux opérations de gestion internes, telles que hpws, pour synthétiser l'effet des connaissances.

Nous distinguons en outre les deux dimensions de l'apprentissage organisationnel, à savoir l'apprentissage exploratoire et l'apprentissage d'exploitation, et constatons que lorsque le HPWS est un écart type inférieur à la valeur moyenne, l'effet indirect de l'apprentissage d'exploitation sur le rendement organisationnel devient insignifiant. Bien que l'effet indirect de l'apprentissage exploratoire sur le rendement organisationnel soit important malgré n'importe quel niveau de HPWS, les résultats indiquent que l'effet indirect de l'apprentissage d'exploitation sur le rendement organisationnel est plus influencé par le SSHP que par l'apprentissage exploratoire. La raison de ces résultats peut être que l'apprentissage d'exploitation est plus étroitement lié au processus d'apprentissage interne tandis que l'exploration implique un processus d'apprentissage plus externe. Hpws a été reconnu comme un moyen potentiel par lequel les organisations peuvent stimuler des comportements efficaces en matière de connaissances et développer la profondeur et le contenu de leurs stocks de connaissances (Chuang et al., 2016). Par conséquent, les pratiques organisationnelles intérieures en matière de ressources humaines peuvent interagir plus largement avec l'apprentissage d'exploitation.

Des études antérieures ont également souligné que, dans certaines circonstances, un niveau élevé d'orientation entrepreneuriale peut avoir un effet négatif sur le rendement de l'entreprise (Tang et coll., 2008). Cette relation existe lorsqu'il y a un manque de soutien institutionnel et de formalisation organisationnelle pour soutenir le haut niveau d'orientation entrepreneuriale. Toutefois, dans l'étude actuelle, avec le haut niveau de soutien institutionnel à l'entrepreneuriat en Chine (Atuahene-Gima et Murray, 2007), les entreprises ayant un haut niveau d'orientation entrepreneuriale ne souffrent pas de ce type de désavantage. Toutefois, les chercheurs et les praticiens devraient toujours être conscients de ce type de situation et de la généralité des résultats de l'étude actuelle aux pays ayant des environnements institutionnels différents.

Contributions théoriques

Cette étude apporte trois contributions clés à la théorie et à la recherche existantes. Le premier est lié à la théorie de l'apprentissage organisationnel. Cette étude explore le mécanisme d'effet de l'apprentissage organisationnel en répondant à l'appel à intégrer de façon croisée la documentation sur l'apprentissage organisationnel et l'entrepreneuriat (Escribá-Esteve et coll., 2008; Kreiser 2011; Zahra et coll., 1999).

À la suite d'études antérieures, qui suggèrent que le succès des activités entrepreneuriales est inextricablement lié à la capacité d'apprentissage organisationnel (Altinay et coll., 2016), cette étude soutient que l'apprentissage organisationnel peut faciliter l'orientation entrepreneuriale organisationnelle. Faire face à l'incertitude de l'environnement externe est le point de départ commun de l'apprentissage organisationnel et de l'orientation entrepreneuriale. En fait, toute personne qui veut atteindre des objectifs entrepreneuriaux doit accumuler des connaissances. Les entreprises qui ont de solides capacités d'apprentissage peuvent explorer, accumuler et diffuser plus efficacement leurs connaissances, et ainsi encourager des comportements novateurs, identifier les possibilités et prendre des mesures proactives (Eisenhardt, 1989; Jerez-Gomez et coll. 2005; Wang 2008), afin d'améliorer le niveau d'orientation entrepreneuriale des entreprises.

Par conséquent, dans une certaine mesure, le processus d'entrepreneuriat est aussi le processus de recueillement, de gestion et d'utilisation des connaissances. De plus, nous étendons la documentation sur l'apprentissage organisationnel en introduisant hpws comme variable modérante. La combinaison de pratiques de gestion internes et d'apprentissage organisationnel peut favoriser l'orientation entrepreneuriale organisationnelle et, par conséquent, profiter au rendement organisationnel. L'exploration des conditions limites nous offre un aperçu plus approfondi du mécanisme d'effet de l'apprentissage organisationnel.

Deuxièmement, dans la période actuelle de transition économique et d'entrepreneuriat public, il est très important d'étudier la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le rendement organisationnel. Nos recherches suggèrent que l'orientation entrepreneuriale peut favoriser le rendement organisationnel en

améliorant les capacités organisationnelles, en établir des relations étroites avec les intervenants et en utilisant mieux les ressources, en appuyant la vision positive de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le rendement (Dada et Fogg, 2016; Rauch et coll. 2009).

Cette étude répond à l'appel à combiner les perspectives entrepreneuriales et stratégiques de gestion afin de développer des avantages concurrentiels soutenus (Escribá-Esteve et coll., 2008; Hakala, 2011). Nos résultats fournissent de nouvelles idées à la récente extension du volet de recherche sur le rendement de l'oe, compte tenu de l'effet de l'apprentissage organisationnel et de la gestion des ressources humaines (Rauch et coll., 2009; Wang, 2008). Contrairement aux conclusions de Wang (2008) et covin et coll. (2006), nous concluons que la relation entre l'oe et le rendement n'est pas médiée par l'apprentissage organisationnel. Au lieu de cela, la relation entre l'apprentissage organisationnel et le rendement organisationnel est 2016, ce qui confirme la relation indirecte et l'effet différentiel entre l'apprentissage organisationnel et le rendement (Altinay et coll., 2016). L'effet de médiation de l'orientation entrepreneuriale nous aide à ouvrir la « boîte noire » de la relation entre l'apprentissage organisationnel et le rendement, en répondant à l'appel à théoriser le mécanisme de la relation entre la relation d'apprentissage et de performance organisationnelle (Hakala, 2011). De plus, le fait de révéler la relation causale entre l'apprentissage organisationnel et l'orientation entrepreneuriale nous aide à trouver un autre antécédent précieux de l'orientation entrepreneuriale (Zahra et coll., 1999).

Troisièmement, cette étude révèle que le HPWS joue un rôle modérant positivement entre l'apprentissage organisationnel et l'orientation entrepreneuriale organisationnelle. De plus, hpws peut modérer l'effet de médiation de l'orientation entrepreneuriale dans la relation d'apprentissage et de performance organisationnelle. Ces résultats démêlent l'importance des pratiques en matière de ressources humaines par rapport aux questions techniques, qui sont généralement négligées dans les contextes asiatiques (Chen et coll., 2016; Li et coll. 2015).

Hpws améliore les connaissances et les compétences du personnel grâce à un recrutement strict et à une formation approfondie, renforçant ainsi l'effet de l'apprentissage organisationnel (Wei et Lau, 2010; Wright et coll. 2001). De plus, les entreprises qui utilisent hpws peuvent stimuler l'enthousiasme d'apprentissage et l'engagement organisationnel du personnel (Akgun et coll., 2003; Tsao et coll. 2009). Par conséquent, les employés peuvent fouiller, partager, diffuser et utiliser plus efficacement les connaissances, de sorte que l'effet de l'apprentissage organisationnel soit plus important. La révélation de l'effet d'interaction est conforme aux études précédentes (Cohen et Sproull, 1996; Floyd et Wooldridge, 1999; Prieto et Revilla 2006) mais le cadre de médiation modéré nous donne une vision plus synthétisée de ces constructions.

D'autres analyses distinguant l'apprentissage d'exploitation et l'apprentissage exploratoire suggèrent l'effet d'interaction différent entre les différentes formes d'apprentissage organisationnel et les pratiques en matière de ressources humaines. Étant donné que l'apprentissage d'exploitation améliore principalement les routines organisationnelles existantes (Dixon et coll., 2007), il peut mieux interagir avec la gestion intra-organisationnelle des ressources humaines. Parce que l'apprentissage exploratoire implique d'explorer et d'établir de nouvelles routines, il est donc moins affecté par les pratiques en matière de ressources humaines.

Implications pour la pratique managériale

Cette recherche offre plusieurs implications pour la pratique. Cette étude attache d'abord de l'importance à la gestion des ressources humaines, qui est habituellement ignorée par rapport aux améliorations techniques (Chen et coll., 2016; Li et coll. 2015). Nos recherches suggèrent que hpws peut interagir avec l'apprentissage organisationnel et générer des effets synergétiques pour améliorer le rendement organisationnel. Par conséquent, les gestionnaires devraient établir des pratiques systématiques en matière de ressources humaines afin de formuler des avantages concurrentiels et de surpasser les rivaux des entreprises.

Deuxièmement, notre étude révèle l'importance de l'innovation et de l'esprit d'entreprise dans les contextes dynamiques des marchés émergents. Les entreprises devraient cultiver l'orientation entrepreneuriale de leur personnel et maintenir leur enthousiasme pour l'innovation afin d'améliorer le

niveau d'innovation de l'entreprise, le jugement et la capacité de contrôle du marché dynamique et la capacité de prendre des risques, restant ainsi compétitives sur un marché féroce.

La troisième conséquence est que le cadre intégré suggère que les gestionnaires combinent les pratiques entrepreneuriales, les pratiques en matière de ressources humaines et les politiques d'apprentissage organisationnel afin d'obtenir des avantages concurrentiels.

Limitations et orientations futures de la recherche

Malgré les efforts que nous avons déployés dans le domaine de cette recherche, il existe plusieurs limites qui pourraient être abordées dans la recherche future. Premièrement, les données de cette étude sont transversales. Les recherches futures peuvent introduire des données de panel ou des méthodes expérimentales pour explorer davantage les relations causales entre les variables. Deuxièmement, dans cette étude, nous considérons le développement économique de différentes régions de Chine comme homogène. Certains chercheurs ont soutenu que l'économie inso échelle nationale peut être hétérogène, ce qui peut donc avoir une incidence sur le rendement des entreprises (Chan et coll., 2010; York et coll. 2018). Des recherches futures pourraient mettre à l'épreuve la généralisation de notre modèle théorique dans les régions inso échelle nationale. Troisièmement, toutes les variables de cette recherche sont en dimension unitaire. Comme indiqué dans les sections précédentes, il existe des sous-ensembles d'orientation entrepreneuriale et hpws. Les recherches futures pourraient explorer la relation respective de chaque dimension avec l'apprentissage organisationnel et le rendement.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

In der heutigen Welt des immer stärker werdenden Wettbewerbs gilt das organisatorische Lernen als Kernfähigkeit effektiver Unternehmen (Bamiatzi et al. 2016) und als Schlüsselement der Unternehmensstrategie (Schilling und Fang 2014). Auf einer breiteren Ebene spielt die Förderung des organisatorischen Lernens eine Schlüsselrolle bei der Transformation und Aufwertung der nationalen Wirtschaft, da organisatorisches Lernen Versuche darstellt, Wissensressourcen zu schaffen und praktische Methoden zur Verwaltung von Wissensressourcen vorzulegen (North und Kumta 2018). Da das Lernen als "die nächste Quelle des Wettbewerbsvorteils" oder "die einzige Quelle des Wettbewerbsvorteils" (Fernández-Mesa und Alegre 2015) und der Schlüssel zum zukünftigen Erfolg eines Unternehmens (Kang et al. 2010) angesehen wird, ist es sowohl für Wissenschaftler als auch für Praktiker von entscheidender Bedeutung, seine Bedeutung in der Organisationsentwicklung zu erforschen.

Bestehende Studien haben seit langem gezeigt, wie sich das organisatorische Lernen positiv auf die Organisationsleistung auswirkt (z.B. Chung et al. 2015; Popova-Nowak und Cseh 2015). Der Mechanismus, wie organisatorisches Lernen die Organisationsleistung verbessert, erfordert jedoch eine bessere Theoreisierung (z. B. Hakala 2011). Einige Wissenschaftler haben argumentiert, dass die Beziehung zwischen organisatorischem Lernen und Leistung indirekt sein kann (z. B. Altinay et al. 2016). Es ist wichtig, die vermittelnden Variablen zwischen diesen beiden Faktoren zu identifizieren, um die Auswirkungen des organisatorischen Lernens besser zu fördern. Darüber hinaus wird der Schwerpunkt

zunehmend auf die Bereitstellung interner Operationen gelegt, um die Ergebnisse von Ressourcen und Fähigkeiten auf Unternehmensebene, wie z. B. Organisatorisches Lernen, zu verbessern. Daher sind unsere Ziele in der aktuellen Studie zweierlei. Zunächst untersuchen wir den zugrunde liegenden Mechanismus der Beziehung zwischen organisatorischem Lernen und Unternehmensleistung, indem wir den Mediator identifizieren. Zweitens untersuchen wir die internen Abläufe von Organisationen, um den Moderator zu identifizieren, der die Auswirkungen des organisatorischen Lernens verstärkt.

Unternehmerische Orientierung war eines der beliebtesten Konstrukte bei der Erklärung der Unternehmensleistung im sich ständig verändernden Geschäftsumfeld in den letzten Jahren (Covin und Slevin 1989; Lumpkin und Dess 2001). Wissenschaftler fordern seit langem die Integration und gegenseitige Befruchtung der unternehmerischen und organisatorischen Lernliteratur in einem unternehmerischen Umfeld (Escrib-Esteve et al. 2008; Kreiser 2011). Unternehmerische Orientierung wurde zu einer strategischen Ressource theoretisiert, die in stillschweigendes Wissen eingebettet ist (Dess und Lumpkin 2005), und sogar als Lernkonstrukt angesehen wurde (Fernández-Mesa und Alegre 2015). Mit einer starken Lernfähigkeit können Unternehmen eine solide Wissensbasis bilden, die für unternehmerische Aktivitäten notwendig ist (Chung et al. 2015), was die Organisationsleistung weiter steigert. Daher glauben wir in einem sich verändernden Umfeld, dass unternehmerische Orientierung die Brücke zwischen organisatorischem Lernen und unternehmerischer Leistung ist.

Darüber hinaus argumentieren wir, dass das Hochleistungsarbeitssystem (HPWS), eine Personalmanagementpraxis, die viel Aufmerksamkeit erhalten hat, mit organisatorischem Lernen interagiert, um Synergieeffekte auf die unternehmerische Orientierung zu erzielen. HPWS ist ein Managementansatz zur Verbesserung der Geschäftsleistung durch die systematische Integration einer Reihe bester Personalmanagement-Praktiken (Wei und Lau 2010). Die Bedeutung von HPWS wurde jedoch nicht voll bewertet (Chen et al. 2016; Li et al. 2015). Die erfolgreiche Umsetzung des organisatorischen Lernens erfordert Unterstützung durch interne Managementansätze (Prieto und Revilla 2006). Durch einen systematischen Schulungsprozess, die Erstellung von Organisationsroutinen und ein flexibles Arbeitsdesign trägt HPWS dazu bei, eine Lernatmosphäre zu schaffen, die den Erwerb, die Integration und den Austausch von Wissen fördert, um das organisatorische Lernen zu erleichtern (Akgun et al. 2003; Wei und Lau 2010; Wright et al. 2001).

Anhand von Umfragedaten von Top-Führungskräften in 181 chinesischen Unternehmen der Fertigungs- und Dienstleistungsbranche schaffen wir einen moderierten Mediationsrahmen, der vorschlägt, dass die unternehmerische Ausrichtung der Organisation die positive Beziehung zwischen organisatorischem Lernen und Leistung, in dem HPWS den Vermittlungseffekt der ersten Stufe moderiert, und dem gesamten theoretischen Modell vermittelt. Unser theoretisches Modell ist in Abb.1 dargestellt. Diese Studie integriert Unternehmerliteratur und Personalliteratur und trägt zu relevanten Theorien in drei Aspekten bei. Erstens zeigt die vermittelnde Rolle der unternehmerischen Orientierung im Verhältnis zwischen organisatorischem Lernen und Leistung eine einflussreiche Karte für organisatorisches Lernen, indem organisatorisches Lernen mit unternehmerischer Literatur integriert wird, die dem Aufruf früherer Studien entspricht (Kreiser 2011). Zweitens zeigt die Randbedingung in der Wirkung des organisatorischen Lernens den wichtigen interaktiven Effekt des Personalmanagements und des organisatorischen Lernens bei der Steigerung der Unternehmensleistung an. Schließlich zeigen weitere weitere Analysen unterschiedliche Synergieeffekte zwischen ausbeuterischem Lernen, explorativem Lernen und dem HPWS.

SCHLUSSFOLGERUNG

Frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen unternehmerischer Ausrichtung und organisatorischer Leistung besteht (Dada und Fogg 2016; Rauch et al. 2009; Walter et al. 2006). Altinay et al. (2016) haben jedoch angedeutet, dass die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen organisatorischem Lernen und geschäftstüchtigkeit nicht einfach ist und nicht klar definiert werden kann, da der Mechanismus des organisatorischen Lernens möglicherweise zu komplex ist. Die aktuelle Studie schafft einen moderierten Vermittlungsrahmen zwischen organisatorischem Lernen und organisatorischer Leistung. Daten von 181 Unternehmen unterstützen die vermittelnde Rolle der

unternehmerischen Orientierung zwischen organisatorischem Lernen und Unternehmensleistung und die mäßigende Rolle von HPWS in Richtung organisatorisches Lernen auf die unternehmerische Orientierung. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Unternehmen im Kontext des sich derzeit verändernden Geschäftsumfelds zunehmend unternehmerische Orientierung nutzen müssen, um das Ausschöpfen des aus dem Lernprozess gewonnenen Wissens zu nutzen. Es ist auch wichtig, feste Ressourcen und Fähigkeiten, wie z. B. Organisatorische Lernfähigkeiten, in interne Management-Operationen wie HPWS zu integrieren, um die Auswirkungen von Wissen zu synthetisieren.

Wir unterscheiden ferner die beiden Dimensionen des organisatorischen Lernens, nämlich exploratives Lernen und ausbeuterisches Lernen, und stellen fest, dass, wenn HPWS eine Standardabweichung unter dem Durchschnittswert liegt, der indirekte Effekt des ausbeuterischen Lernens auf die Organisationsleistung unbedeutend wird. Während der indirekte Effekt des explorativen Lernens auf die Leistung der Organisation trotz aller HPWS-Niveaus signifikant ist, deuten die Ergebnisse darauf hin, dass der indirekte Effekt des exploitativen Lernens auf die Organisationsleistung mehr von HPWS als von explorativem Lernen beeinflusst wird. Der Grund für diese Ergebnisse könnte sein, dass ausbeuterisches Lernen enger mit dem internen Lernprozess zusammenhängt, während explorative einen externen Lernprozess beinhaltet. HPWS wurde als ein mögliches Mittel erkannt, mit dem Organisationen effektives Wissensverhalten stimulieren und die Tiefe und den Inhalt ihrer Wissensbestände entwickeln können (Chuang et al. 2016). Daher können innerorganisatorische Personalpraktiken in größerem Umfang mit ausbeuterischem Lernen interagieren.

Frühere Studien haben auch darauf hingewiesen, dass unter bestimmten Umständen ein hohes Maß an unternehmerischer Orientierung negative Auswirkungen auf die Unternehmensleistung haben kann (Tang et al. 2008). Diese Beziehung besteht, wenn es an institutioneller Unterstützung und organisatorischer Formalisierung mangelt, um das hohe Maß an unternehmerischer Ausrichtung zu unterstützen. In der aktuellen Studie mit der hohen institutionellen Unterstützung für Unternehmertum in China (Atuahene-Gima und Murray 2007) leiden Unternehmen mit hoher unternehmerischer Ausrichtung jedoch nicht unter dieser Art von Benachteiligung. Forscher und Praktiker sollten sich jedoch immer noch über diese Art von Situation und die Verallgemeinerung der Ergebnisse der aktuellen Studie für Länder mit unterschiedlichen institutionellen Umgebungen im Klaren sein.

Theoretische Beiträge

Diese Studie leistet drei wichtige Beiträge zu bestehender Theorie und Forschung. Die erste bezieht sich auf die Theorie des organisatorischen Lernens. Diese Studie untersucht den Wirkungsmechanismus des organisatorischen Lernens, indem sie dem Aufruf zur übergreifenden Integration der Organisationsliteratur und der unternehmerischen Literatur folgt (Escrib-Esteve et al. 2008; Kreiser 2011; Zahra et al. 1999).

Nach früheren Studien, die darauf hindeuten, dass der Erfolg unternehmerischer Aktivitäten untrennbar mit organisatorischen Lernfähigkeiten verbunden ist (Altinay et al. 2016), argumentiert diese Studie, dass organisatorisches Lernen die unternehmerische Orientierung in der Organisation erleichtern kann. Der Umgang mit der Unsicherheit des äußeren Umfelds ist der gemeinsame Ausgangspunkt des organisatorischen Lernens und der unternehmerischen Orientierung. Wer unternehmerische Ziele erreichen will, muss Wissen anhäufen. Unternehmen mit starken Lernfähigkeiten können Wissen effizienter erforschen, ansammeln und verbreiten und so innovative Verhaltensweisen fördern, Chancen identifizieren und proaktive Maßnahmen ergreifen (Eisenhardt 1989; Jerez-Gomez et al. 2005; Wang 2008), um die unternehmerische Ausrichtung zu verbessern.

Daher ist der Prozess des Unternehmertums in gewissem Maße auch der Prozess der Erinnerung, Verwaltung und Nutzung von Wissen. Darüber hinaus erweitern wir die Organisations-Lernliteratur durch die Einführung von HPWS als moderierende Variable. Die Kombination von internen Führungspraktiken und organisatorischem Lernen kann die unternehmerische Ausrichtung der Organisation fördern und damit die organisatorische Leistung fördern. Die Erforschung der Randbedingungen bietet uns tiefere Einblicke in den Wirkungsmechanismus des organisatorischen Lernens.

Zweitens ist es in der gegenwärtigen Phase des wirtschaftlichen Übergangs und des öffentlichen Unternehmertums von großer Bedeutung, den Zusammenhang zwischen unternehmerischer Orientierung

und organisatorischer Leistung zu untersuchen. Unsere Forschung legt nahe, dass unternehmerische Orientierung die organisatorische Leistung fördern kann, indem sie die organisatorischen Fähigkeiten verbessert, enge Beziehungen zu Stakeholdern aufbaut und Ressourcen besser nutzt und die positive Sicht der unternehmerischen Ausrichtung (EO)-Leistungsbeziehung unterstützt (Dada und Fogg 2016; Rauch et al. 2009).

Diese Studie entspricht der Forderung, unternehmerische und strategische Managementperspektiven zu kombinieren, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu entwickeln (Escrib-Esteve et al. 2008; Hakala 2011). Unsere Erkenntnisse liefern neue Ideen für die jüngste Erweiterung des EO-Leistungsforschungsstroms unter Berücksichtigung der Auswirkungen von organisatorischem Lernen und Personalmanagement (Rauch et al. 2009; Wang 2008). Im Gegensatz zu den Erkenntnissen von Wang (2008) und Covin et al. (2006) kommen wir zu dem Schluss, dass die EO-Leistungsbeziehung nicht durch organisatorisches Lernen vermittelt wird. Stattdessen wird das Verhältnis zwischen organisatorischem Lernen und organisatorischer Leistung durch unternehmerische Orientierung vermittelt, die die indirekte Beziehung und den inkrementellen Effekt zwischen organisatorischem Lernen und Leistung bestätigt (Altinay et al. 2016). Der Vermittlungseffekt der unternehmerischen Orientierung hilft uns, die "Black Box" der Beziehung zwischen organisatorischem Lernen und Leistung zu öffnen und dem Aufruf zu folgen, den Mechanismus der Beziehung der organisatorischen Lern-Performance-Beziehung zu theoretisieren (Hakala 2011). Auch die Aufdeckung des kausalen Zusammenhangs zwischen organisatorischem Lernen und unternehmerischer Orientierung hilft uns, einen weiteren wertvollen Vorläufer unternehmerischer Orientierung zu finden (Zahra et al. 1999).

Drittens stellt diese Studie fest, dass HPWS eine positiv mäßigende Rolle zwischen organisatorischem Lernen und organisatorischer unternehmerischer Orientierung spielt. Darüber hinaus kann HPWS den Vermittlungseffekt unternehmerischer Orientierung im organisatorischen Lern-Performance-Verhältnis abmildern. Diese Ergebnisse entschlüsseln die Bedeutung von Humanressourcenpraktiken im Vergleich zu technischen Fragen, die im asiatischen Kontext allgemein übersehen werden (Chen et al. 2016; Li et al. 2015).

HPWS verbessert die Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals durch strenge Rekrutierung und umfassende Schulungen und verstärkt so die Wirkung des organisatorischen Lernens (Wei und Lau 2010; Wright et al. 2001). Darüber hinaus können Unternehmen, die HPWS verwenden, den Lernenthusiasmus und das organisatorische Engagement der Mitarbeiter fördern (Akgun et al. 2003; Tsao et al. 2009). Daher können Mitarbeiter Wissen effizienter ausgraben, teilen, verbreiten und nutzen, so dass die Wirkung des organisatorischen Lernens signifikanter ist. Die Enthüllung des Wechselwirkungseffekts steht im Einklang mit früheren Studien (Cohen und Sproull 1996; Floyd und Wooldridge 1999; Prieto und Revilla 2006), aber der moderierte Mediationsrahmen gibt uns einen synthetisierteren Blick auf diese Konstrukte.

Weitere Analysen zur Unterscheidung von ausbeuterischem Lernen und explorativem Lernen deuten auf den unterschiedlichen Wechselwirkungseffekt zwischen verschiedenen Formen des organisatorischen Lernens und Humanressourcenpraktiken hin. Da ausbeuterisches Lernen vor allem bestehende Organisationsroutinen verbessert (Dixon et al. 2007), kann es besser mit dem internen Personalmanagement interagieren. Da exploratives Lernen das Erforschen und Etablieren neuer Routinen beinhaltet, ist es daher weniger von den Praktiken der Humanressourcen betroffen.

Auswirkungen auf die Managementpraxis

Diese Forschung bietet mehrere Implikationen für die Praxis. Diese Studie misst zunächst dem Personalmanagement Große Rolle bei, was im Vergleich zu technischen Verbesserungen in der Regel außer Acht gelassen wird (Chen et al. 2016; Li et al. 2015). Unsere Forschung legt nahe, dass HPWS mit organisatorischem Lernen interagieren und synergetische Effekte generieren kann, um die Organisationsleistung zu verbessern. Daher sollten Manager systematische Personalpraktiken einführen, um Wettbewerbsvorteile zu formulieren und die Konkurrenten der Unternehmen zu übertreffen.

Zweitens zeigt unsere Studie die Bedeutung von Innovation und Unternehmertum in den dynamischen Kontexten der Schwellenmärkte auf. Unternehmen sollten die unternehmerische Ausrichtung ihrer Mitarbeiter kultivieren und die Begeisterung für Innovation aufrechterhalten, um das Innovationsniveau

des Unternehmens, die Beurteilungs- und Kontrollfähigkeit des dynamischen Marktes und die Risikobereitschaft zu verbessern und so in einem hart umkämpften Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die dritte Folge ist, dass der integrierte Rahmen nahelegt, dass Manager unternehmerische Praktiken, Humanressourcenpraktiken und Strategien für das organisatorische Lernen kombinieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Einschränkungen und zukünftige Forschungsrichtungen

Trotz der Anstrengungen, die wir in dieser Forschung unternommen haben, gibt es mehrere Einschränkungen, die in der zukünftigen Forschung angegangen werden könnten. Erstens sind die Daten dieser Studie querschnittsübergreifend. Zukünftige Forschungen können Paneldaten oder experimentelle Methoden einführen, um die kausalen Zusammenhänge zwischen den Variablen weiter zu untersuchen. Zweitens betrachten wir in dieser Studie die wirtschaftliche Entwicklung verschiedener Regionen in China als homogen. Einige Wissenschaftler haben argumentiert, dass die subnationale Wirtschaft heterogen sein kann, was sich daher auf die Leistung der Unternehmen auswirken kann (Chan et al. 2010; York et al. 2018). Zukünftige Forschung könnte die Verallgemeinerung unseres theoretischen Modells in subnationalen Regionen testen. Drittens sind alle Variablen in dieser Forschung in einer einheitlichen Dimension. Wie in den vorherigen Abschnitten erwähnt, gibt es Teilmengen der unternehmerischen Ausrichtung und HPWS. Zukünftige Forschung könnte die jeweilige Beziehung jeder Dimension mit organisatorischem Lernen und Leistung untersuchen.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

No mundo atual da concorrência cada vez maior, a aprendizagem organizacional tem sido considerada como uma capacidade central de empresas eficazes (Bamiatzi et al. 2016) e um elemento-chave da estratégia corporativa (Schilling e Fang 2014). A um nível mais amplo, a promoção da aprendizagem organizacional desempenha um papel fundamental na transformação e modernização da economia nacional, uma vez que a aprendizagem organizacional representa tentativas de criação de ativos de conhecimento, bem como a criação de métodos práticos para gerir os ativos do conhecimento (Norte e Kumta 2018). Uma vez que a aprendizagem é considerada "a próxima fonte de vantagem competitiva" ou "a única fonte de vantagem competitiva" (Fernández-Mesa e Alegre 2015) e a chave para o sucesso futuro de uma empresa (Kang et al. 2010), é crucial para que tanto os académicos como os praticantes explorem a sua importância no desenvolvimento organizacional.

Os estudos existentes há muito que revelaram o efeito positivo que a aprendizagem organizacional tem no desempenho organizacional (por exemplo, Chung et al. 2015; Popova-Nowak e Cseh 2015). No entanto, o mecanismo de como a aprendizagem organizacional melhora o desempenho organizacional requer uma melhor teorização (por exemplo, Hakala 2011). Alguns estudiosos argumentaram que a relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho pode ser indireta (por exemplo, Altinay et al. 2016). É importante identificar as variáveis mediadoras entre estes dois fatores de forma a promover melhor os efeitos da aprendizagem organizacional. Além disso, há uma ênfase crescente na implantação de operações internas para melhorar os resultados de recursos e capacidades de nível firme, como a aprendizagem

organizacional. Por conseguinte, os nossos objetivos no estudo atual são duplos. Primeiro, investigamos o mecanismo subjacente à relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho firme identificando o mediador. Em segundo lugar, analisamos as operações internas das organizações para identificar o moderador que impulsiona os efeitos da aprendizagem organizacional.

A orientação empresarial tem sido uma das construções mais populares na explicação do desempenho firme no ambiente de negócios em constante mudança nos últimos anos (Covin e Slevin 1989; Lumpkin e Dess 2001). Há muito que os académicos apelam à integração e fertilização cruzada do empreendedorismo e da literatura de aprendizagem organizacional num ambiente empresarial (Escribá-Esteve et al. 2008; Kreiser 2011). A orientação empresarial tem sido teorizada num recurso estratégico que está incorporado no conhecimento tácito (Dess e Lumpkin 2005), e até se tornou considerado uma construção de aprendizagem (Fernández-Mesa e Alegre 2015). Com uma forte capacidade de aprendizagem, as empresas podem formar uma base de conhecimento sólida necessária para atividades empresariais (Chung et al. 2015), o que melhora ainda mais o desempenho organizacional. Por isso, num ambiente em mudança, acreditamos que a orientação empresarial funciona como a ponte entre a aprendizagem organizacional e o desempenho firme.

Além disso, argumentamos que o sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS), uma prática de gestão de recursos humanos que tem recebido muita atenção, interage com a aprendizagem organizacional para produzir efeitos sinérgicos na orientação empresarial. A HPWS é uma abordagem de gestão para melhorar o desempenho do negócio através da integração sistemática de uma série de melhores práticas de gestão de recursos humanos (Wei e Lau 2010). No entanto, a importância do HPWS não foi plenamente valorizada (Chen et al. 2016; Li et al. 2015). A implementação bem sucedida da aprendizagem organizacional necessita do apoio de abordagens de gestão interna (Prieto e Revilla 2006). Através de um processo de formação sistemática, de construção de rotinas organizacionais e de um design de trabalho flexível, a HPWS ajuda a criar um ambiente de aprendizagem que incentive a aquisição, integração e partilha de conhecimentos para facilitar a aprendizagem organizacional (Akgun et al. 2003; Wei e Lau 2010; Wright et al. 2001).

Utilizando dados de inquérito de executivos de topo em 181 empresas chinesas nas indústrias de fabrico e serviços, estabelecemos um quadro moderado de mediação propondo que a orientação empresarial organizacional media a relação positiva entre a aprendizagem organizacional e o desempenho, em que a HPWS modera o efeito de mediação em primeira fase, e o modelo teórico geral. O nosso modelo teórico é mostrado na Fig.1. Integrando a literatura de empreendedorismo e a literatura de recursos humanos, este estudo contribui para teorias relevantes em três aspetos. Em primeiro lugar, o papel mediador da orientação empresarial na relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho revela um mapa influente para a aprendizagem organizacional, integrando a aprendizagem organizacional com a literatura de empreendedorismo, que responde ao apelo de estudos anteriores (Kreiser 2011). Em segundo lugar, a condição de fronteira no efeito da aprendizagem organizacional indica o importante efeito interativo da gestão dos recursos humanos e da aprendizagem organizacional no reforço do desempenho das empresas. Finalmente, análises adicionais revelam ainda diferentes efeitos sinérgicos entre a aprendizagem explorativa, a aprendizagem exploratória e o HPWS.

CONCLUSÃO

Pesquisas anteriores demonstraram que existe uma relação positiva entre a orientação empresarial e o desempenho organizacional (Dada e Fogg 2016; Rauch et al. 2009; Walter et al. 2006). No entanto, Altinay et al. (2016) sugeriram que a relação causa-efeito entre a aprendizagem organizacional e o desempenho empresarial não é simples e não pode ser claramente definida porque o mecanismo de aprendizagem organizacional pode ser demasiado complexo. O estudo atual estabelece um quadro de mediação moderado entre a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional. Dados de 181 empresas apoiam o papel mediador da orientação empresarial entre a aprendizagem organizacional e o desempenho firme, e o papel moderador da HPWS no efeito da aprendizagem organizacional na orientação empresarial. Os resultados indicam que, no contexto do atual ambiente de negócios em mudança, existe uma necessidade

crescente de as empresas utilizarem a orientação empresarial de forma a tirar o máximo partido do conhecimento gerado pelo processo de aprendizagem. É também importante integrar recursos e capacidades firmes, como a capacidade de aprendizagem organizacional, com operações de gestão interna, como a HPWS, para sintetizar o efeito do conhecimento.

Distinguimos ainda as duas dimensões da aprendizagem organizacional, nomeadamente a aprendizagem exploratória e a aprendizagem exploratória, e descobrimos que quando o HPWS é um desvio padrão abaixo do valor médio, o efeito indireto da aprendizagem explorativa no desempenho organizacional torna-se insignificante. Embora o efeito indireto da aprendizagem exploratória no desempenho organizacional seja significativo apesar de qualquer nível de HPWS, os resultados indicam que o efeito indireto da aprendizagem explorativa no desempenho organizacional é mais afetado pelo HPWS do que pela aprendizagem exploratória. A razão por detrás destas descobertas pode ser que a aprendizagem exploradora esteja mais intimamente relacionada com o processo de aprendizagem interna, enquanto o exploratório envolve um processo de aprendizagem mais externo. A HPWS foi reconhecida como um meio potencial através do qual as organizações podem estimular comportamentos de conhecimento eficazes e desenvolver a profundidade e o conteúdo das suas reservas de conhecimento (Chuang et al. 2016). Por conseguinte, as práticas de recursos humanos organizacionais interiores podem interagir em maior escala com a aprendizagem exploradora.

Estudos anteriores também salientaram que, em determinadas circunstâncias, um elevado nível de orientação empresarial pode ter um efeito negativo no desempenho da empresa (Tang et al. 2008). Esta relação existe quando há falta de apoio institucional e formalização organizacional para apoiar o elevado nível de orientação empresarial. No entanto, no presente estudo, com o elevado nível de apoio institucional ao empreendedorismo na China (Atuahene-Gima e Murray 2007), as empresas com um elevado nível de orientação empresarial não sofrem deste tipo de desvantagem. No entanto, os investigadores e os profissionais devem ainda estar cientes deste tipo de situação e da generalização das conclusões do estudo atual para países com diferentes ambientes institucionais.

Contribuições teóricas

Este estudo dá três contributos fundamentais para a teoria e investigação existentes. A primeira está relacionada com a teoria da aprendizagem organizacional. Este estudo explora o mecanismo de efeito da aprendizagem organizacional respondendo ao apelo à integração cruzada da literatura organizacional de aprendizagem e empreendedorismo (Escribá-Esteve et al. 2008; Kreiser 2011; Zahra et al. 1999).

Na sequência de estudos anteriores, que sugerem que o sucesso das atividades empresariais está indissociavelmente ligado à capacidade de aprendizagem organizacional (Altinay et al. 2016), este estudo defende que a aprendizagem organizacional pode facilitar a orientação empreendedora organizacional. Lidar com a incerteza do ambiente externo é o ponto de partida comum da aprendizagem organizacional e da orientação empresarial. Na verdade, quem quer atingir objetivos empresariais tem de acumular conhecimento. As empresas com fortes capacidades de aprendizagem podem explorar, acumular e difundir mais eficientemente o conhecimento, incentivando assim comportamentos inovadores, identificar oportunidades e tomar ações proativas (Eisenhardt 1989; Jerez-Gomez et al. 2005; Wang 2008), de forma a aumentar o nível de orientação empresarial.

Portanto, em certa medida, o processo de empreendedorismo é também o processo de recuperação, gestão e utilização do conhecimento. Além disso, alargamos a literatura de aprendizagem organizacional introduzindo o HPWS como uma variável moderadora. A combinação de práticas de gestão interna e aprendizagem organizacional pode promover a orientação empresarial organizacional e, conseqüentemente, beneficiar o desempenho organizacional. Explorar as condições de fronteira oferece-nos uma visão mais profunda sobre o mecanismo de efeito da aprendizagem organizacional.

Em segundo lugar, no atual período de transição económica e empreendedorismo público, há uma importância profunda para estudar a relação entre a orientação empresarial e o desempenho organizacional. A nossa investigação sugere que a orientação empresarial pode promover o desempenho organizacional, melhorando as capacidades organizacionais, construindo relações próximas com as partes interessadas e melhor utilizando recursos, apoiando a visão positiva da relação de orientação empresarial (EO)-performance (Dada e Fogg 2016; Rauch et al. 2009).

Este estudo responde ao apelo para combinar perspectivas de gestão empresarial e estratégica, a fim de desenvolver vantagens competitivas sustentadas (Escribá-Esteve et al. 2008; Hakala 2011). As nossas descobertas fornecem novas ideias para a recente extensão do fluxo de investigação de desempenho do EO, considerando o efeito da aprendizagem organizacional e da gestão dos recursos humanos (Rauch et al. 2009; Wang 2008). Contrariamente às conclusões de Wang (2008) e Covin et al. (2006), concluímos que a relação EO-performance não é mediada pela aprendizagem organizacional. Em vez disso, a relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional é mediada pela orientação empresarial, confirmando a relação indireta e o efeito incremental entre a aprendizagem organizacional e o desempenho (Altinay et al. 2016). O efeito de mediação da orientação empresarial ajuda-nos a abrir a "caixa negra" da relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho, respondendo ao apelo para teorizar o mecanismo da relação entre a relação organizacional de aprendizagem e desempenho (Hakala 2011). Além disso, revelar a relação causal entre a aprendizagem organizacional e a orientação empresarial ajuda-nos a encontrar outro valioso antecedente da orientação empresarial (Zahra et al. 1999).

Em terceiro lugar, este estudo conclui que a HPWS desempenha um papel positivamente moderador entre a aprendizagem organizacional e a orientação empreendedora organizacional. Além disso, o HPWS pode moderar o efeito de mediação da orientação empresarial na relação organizacional de aprendizagem-desempenho. Estes resultados desvendam a importância das práticas de recursos humanos em comparação com questões técnicas, que geralmente são negligenciadas em contextos asiáticos (Chen et al. 2016; Li et al. 2015).

A HPWS melhora os conhecimentos e competências do pessoal através de recrutamento rigoroso e formação extensiva, reforçando assim o efeito da aprendizagem organizacional (Wei e Lau 2010; Wright et al. 2001). Além disso, as empresas que utilizam o HPWS podem estimular o entusiasmo de aprendizagem e o compromisso organizacional do pessoal (Akgun et al. 2003; Tsao et al. 2009). Assim, os colaboradores podem escavar, partilhar, difundir e utilizar mais eficientemente o conhecimento, de modo a que o efeito da aprendizagem organizacional seja mais significativo. A revelação do efeito de interação está em consonância com estudos anteriores (Cohen e Sproull 1996; Floyd e Wooldridge 1999; Prieto e Revilla 2006), mas o quadro moderado de mediação dá-nos uma visão mais sintetizada destas construções.

Outras análises que distinguem a aprendizagem exploradora e a aprendizagem exploratória sugerem o efeito de interação entre diferentes formas de aprendizagem organizacional e práticas de recursos humanos. Uma vez que a aprendizagem explorativa melhora principalmente as rotinas de organização existentes (Dixon et al. 2007), pode interagir melhor com a gestão intra-organizacional de recursos humanos. Uma vez que a aprendizagem exploratória envolve explorar e estabelecer novas rotinas, é, portanto, menos afetada pelas práticas de recursos humanos.

Implicações para a prática de gestão

Esta investigação oferece várias implicações para a prática. Este estudo atribui, em primeiro lugar, importância à gestão de recursos humanos, que é geralmente ignorada quando comparada com as melhorias técnicas (Chen et al. 2016; Li et al. 2015). A nossa pesquisa sugere que o HPWS pode interagir com a aprendizagem organizacional e gerar efeitos sinérgicos para melhorar o desempenho organizacional. Por conseguinte, os gestores devem estabelecer práticas sistemáticas de recursos humanos, a fim de formular vantagens competitivas e ultrapassar os rivais das empresas.

Em segundo lugar, o nosso estudo revela a importância da inovação e do empreendedorismo nos contextos dinâmicos dos mercados emergentes. As empresas devem cultivar a orientação empresarial dos seus colaboradores e manter o entusiasmo pela inovação, de modo a aumentar o nível de inovação da empresa, o julgamento e a capacidade de controlo do mercado dinâmico e a capacidade de tomada de riscos, mantendo-se assim competitiva num mercado feroz.

A terceira implicação é que o quadro integrado sugere que os gestores combinem práticas empresariais, práticas de recursos humanos e políticas de aprendizagem organizacional, a fim de obter vantagens competitivas.

Limitações e futuras direções de investigação

Apesar dos esforços que temos feito nesta investigação, existem várias limitações que poderiam ser abordadas na investigação futura. Primeiro, os dados deste estudo são transversais. A investigação futura

pode introduzir dados de painéis ou métodos experimentais para explorar ainda mais as relações causais entre as variáveis. Em segundo lugar, neste estudo consideramos homogénea o desenvolvimento económico de diferentes regiões da China. Alguns estudiosos argumentaram que a economia subnacional pode ser heterogénea, o que pode, portanto, afetar o desempenho das empresas (Chan et al. 2010; York et al. 2018). A investigação futura poderá testar a generalização do nosso modelo teórico nas regiões subnacional. Em terceiro lugar, todas as variáveis desta investigação estão na dimensão unitária. Tal como indicado nas secções anteriores, existem subconjuntos de orientação empresarial e HPWS. A investigação futura poderá explorar a respetiva relação de cada dimensão com a aprendizagem organizacional e o desempenho.