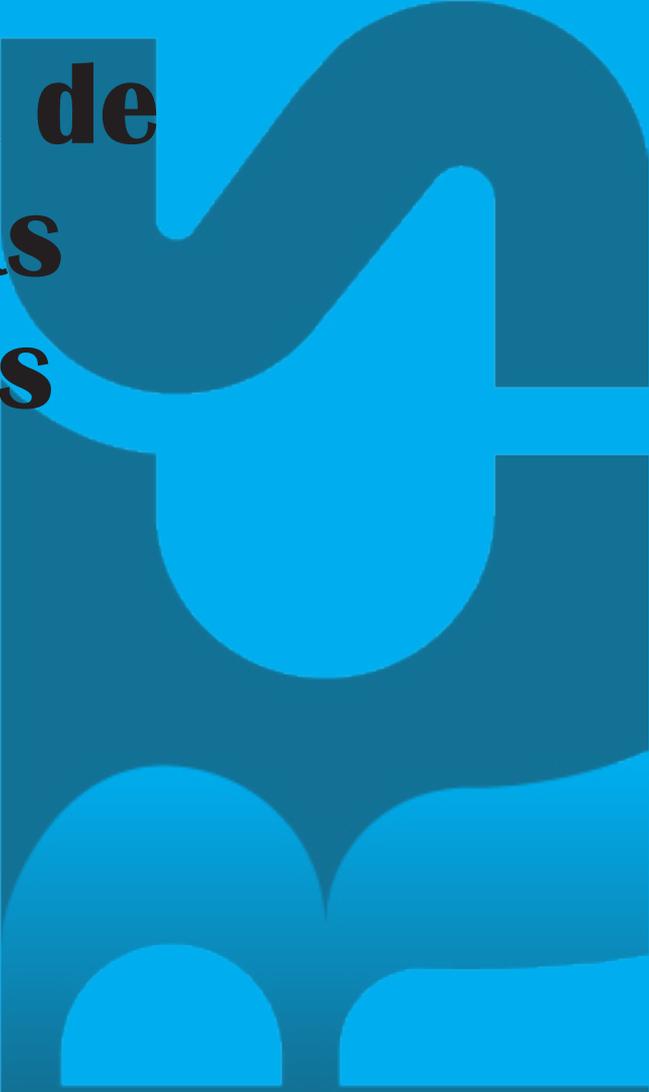


# Revista de Ciencias Sociales



# Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas

**Pinzón Castro, Sandra Yesenia\***  
**Maldonado Guzmán, Gonzalo\*\***  
**Marín Aguilar, José Trinidad\*\*\***

## Resumen

En la actual literatura de las ciencias empresariales está emergiendo una nueva estrategia empresarial llamada orientación de la gestión del conocimiento, la cual permite a las empresas, primordialmente a las pequeñas y medianas (pymes), incrementar de manera significativa su nivel de rendimiento empresarial. Sin embargo, existe una limitación en la evidencia teórica y empírica sobre la importancia de esta estrategia para las pymes, aun cuando este constructo ha sido analizado ampliamente en la literatura como una estrategia que mejora el nivel de rendimiento empresarial. Así, el objetivo de este estudio es analizar la relación existente entre la orientación de la gestión del conocimiento y el nivel de rendimiento empresarial en las pymes, utilizando para ello una muestra de 368 empresas del estado de Aguascalientes (México) y utilizando el modelo de ecuaciones estructurales para analizar más detalladamente la relación entre estos dos constructos. Los resultados obtenidos muestran que la orientación de la gestión del conocimiento tiene una influencia positiva significativa en el nivel de rendimiento empresarial de las pymes lo cual permite concluir que las pymes mexicanas tienen un mayor nivel de rendimiento empresarial cuando tienen una mayor orientación de la gestión del conocimiento, que aquellas que aun no lo implementan.

**Palabras Clave:** Orientación de la gestión del conocimiento; gestión del conocimiento; conocimiento; rendimiento empresarial; pequeñas y medianas empresas.

---

\* Doctora por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Máster en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Aguascalientes y Licenciada en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México. Profesor de planta en el Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. E-mail: [sypinzon@correo.uaa.mx](mailto:sypinzon@correo.uaa.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0463-1008>.

\*\* Doctor por la Universidad de Valencia, España. Máster en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Aguascalientes y Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Zacatecas, México. Profesor de planta en el Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. E-mail: [gmalдона@correo.uaa.mx](mailto:gmalдона@correo.uaa.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8814-6415>.

\*\*\* Doctor por la Universidad de Valencia, España. Máster en Ciencias Económicas y Administrativas por la Universidad Autónoma de Aguascalientes y Licenciado en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Profesor de planta en el Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. E-mail: [jtmarin@correo.uaa.mx](mailto:jtmarin@correo.uaa.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7604-1720>.

**Recibido:** 2018-09-03 • **Aceptado:** 2018-12-20

# *Knowledge management orientation and business performance in mexican small and medium-sized enterprises*

## **Abstract**

In the current literature of business sciences is emerging a new business strategy called knowledge management orientation, which allows companies, primarily small and medium-sized enterprises (smes), significantly increase their level of business performance. However, there is a limitation in the theoretical and empirical evidence on the importance of this strategy for smes, even though this construct has been widely analyzed in the literature as a strategy that improves higher level of business performance. Thus, the objective of this study is to analyze the relationship between knowledge management orientation and business performance in smes, using a sample of 368 firms from the state of Aguascalientes (Mexico), and using the structural equations model to analyze in more detail the relationship between these two constructs. The results obtained show that the knowledge management orientation has a significant positive influence on the level of business performance of smes, which allows to conclude that mexican smes have a higher level of business performance when they have a greater knowledge management orientation, than those that do not yet implement it.

**Keywords:** Knowledge management orientation; knowledge management; knowledge; business performance; small and medium-sized enterprises.

## **Introducción**

El rendimiento empresarial y la propia sobrevivencia de las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas (Pymes), son determinados en un elevado porcentaje por el desarrollo de las competencias del conocimiento que éstas posean (Daud y Wan, 2010). Por lo tanto, el conocimiento es considerado en la literatura de las ciencias empresariales y de la gestión, no solamente como uno de los recursos intangibles más importantes sino también como una de las mayores ventajas competitivas que pueden tener las Pymes (Bell, 1973; Nonaka, 1994). Además, las Pymes que compiten en un mercado basado en una economía del conocimiento, pueden mejorar significativamente sus ventajas competitivas y su rendimiento empresarial, en la medida en que la gestión de su conocimiento sea mucho mejor que la de su competencia (Grant, 1996; Prusak, 2001).

Asimismo, el conocimiento generado en las organizaciones puede ser definido como “toda

aquella información creíble que tiene un valor potencial para la organización” (Hult, 2003:189), el cual bien orientado y gestionado puede incrementar significativamente el rendimiento empresarial y las capacidades de las Pymes (Grant, 1996). Por lo tanto, la gestión del conocimiento se debe orientar en la organización y disponibilidad del conocimiento más importante generado fuera y al interior de las empresas, para que pueda ser utilizado cuando se necesite (Sabherwal y Becerra-Fernández, 2003). Por ello, la orientación de la gestión del conocimiento es considerada en la actual literatura como una actividad esencial no solamente para obtener mejores resultados empresariales (Lee y Byounggu, 2003), sino también para incrementar significativamente el nivel de rendimiento empresarial (Daud y Wan, 2010).

En este sentido, la orientación de la gestión del conocimiento generalmente es definido en la literatura como la propensión relativa que tienen las empresas para generar o almacenar todo aquel conocimiento importante

de la organización, así como la propensión para compartir, asimilar y recibir el nuevo conocimiento generado al interior y exterior de la propia empresa (Feldman y March, 1981; Levitt y March, 1988; Szulanski, 1996; Simonin, 1999; Schulz, 2001). En particular, la orientación de la gestión del conocimiento se refiere prácticamente al grado en el cual las empresas, en especial las Pymes, están internamente orientadas tanto en el comportamiento que involucra a todo el personal de la organización, como al acumulamiento y uso adecuado del conocimiento generado al interior y exterior de la organización (Daud y Wan, 2010).

Bajo este contexto y siguiendo las recomendaciones de Wang *et al.* (2009) y Daud y Wan (2010), la principal contribución de este estudio empírico es el análisis y discusión de la relación existente entre la orientación de la gestión del conocimiento y el rendimiento empresarial de las Pymes en un país de economía emergente, como es el caso de México. El resto del trabajo se ha organizado de la siguiente manera; en el apartado segundo se revisa el marco teórico, los escasos estudios empíricos realizados previamente y se plantean las hipótesis de la investigación; en el tercer apartado se expone la metodología, la muestra y las variables utilizadas; en el apartado cuarto se analizan los resultados obtenidos y, por último, en el quinto apartado se exponen las principales conclusiones y la discusión del trabajo.

## 1. Revisión de la literatura

En la literatura de las ciencias empresariales y de la gerencia es común encontrar que la gestión del conocimiento puede ayudar a las empresas, primordialmente a las Pymes, a adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para la solución de sus principales problemas y obtener un aprendizaje más dinámico que facilite la toma de decisiones y mejore su nivel de rendimiento empresarial (Sveiby, 1997). Asimismo, existe evidencia teórica y empírica en la actual literatura de la importancia que representa para las empresas el gestionar adecuadamente su conocimiento (Conner y Prahalad, 1996; Kogut y Zander, 1996), además de que la habilidad que posean las empresas para generar nuevo conocimiento

es esencial (Nonaka y Takeuchi, 1995; Powell, 1998; Von Krogh, 1998), sobre todo para obtener un mejor nivel de rendimiento empresarial (Wang *et al.*, 2009; Daud y Wan, 2010).

Asimismo, diversos investigadores, académicos y profesionales del campo del conocimiento han reconocido que la gestión del mismo, es considerada como prerrequisito fundamental para que las empresas obtengan mejores resultados (e.g. Porter, 1980; Cole, 1998; Davenport y Klahr, 1998; Powell, 1998). Por lo tanto, la gestión del conocimiento puede ser considerada como una parte sustancial de los procesos de organización de las empresas (Zhou y Fink, 2003), pues de acuerdo con Gold *et al.* (2001), la gestión del conocimiento es una condición ineludible para la obtención de un mejor rendimiento empresarial. Así, las empresas, sobre todo las Pymes, tendrán que orientar adecuadamente la gestión de su conocimiento para lograr mejores resultados, sobre todo apoyando a todo el personal de la organización a compartir y utilizar apropiadamente la información y el conocimiento adquirido y generado al interior y exterior de la propia organización (Skyrme, 1997; O'Dell y Grayson, 1998).

En este sentido, la orientación de la gestión del conocimiento juega un papel esencial en las empresas para la obtención de un mejor nivel de rendimiento empresarial (Wang *et al.*, 2009), y una efectiva y eficiente integración con todas aquellas actividades organizacionales, es una capacidad que tienen las empresas que les puede servir no solamente como un recurso estratégico (Day y Wensley, 1988; Hult y Ketchen, 2001), sino además para incrementar significativamente su nivel de rendimiento empresarial (Wang *et al.*, 2009; Daud y Wan, 2010). Por lo tanto, la orientación de la gestión del conocimiento con frecuencia es considerada en la literatura como uno de los recursos intangibles más importantes que poseen las empresas, y como una capacidad esencial que permite a las organizaciones, sobre todo a las Pymes, mejorar sus resultados y su posición de mercado (Dierickx y Cool, 1989; Rumelt *et al.*, 1994; Day, 1994 y 1999).

Así, una integración efectiva de la orientación de la gestión del conocimiento es necesaria no solo para mejorar la orientación al

mercado de las empresas (Day, 1994, 1999), sino también para incrementar todos aquellos recursos estratégicos que son altamente valorados, raros, inimitables y difíciles de sustituir (Barney, 1991), con la finalidad de obtener un mayor nivel de rendimiento empresarial (Wang *et al.*, 2009). Por lo tanto, la orientación de la gestión del conocimiento se está convirtiendo en una actividad empresarial más común entre una parte importante de empresas, pues aquellas empresas que la han adoptado comúnmente tienen mejores resultados (rendimiento empresarial), derivado de los recursos únicos e inimitables que poseen (Dierickx y Cool, 1989), mientras que las empresas que no lo han hecho tienen un menor nivel de rendimiento empresarial derivado de su bajo nivel de gestión del conocimiento (Day, 1994).

Adicionalmente, la orientación de la gestión del conocimiento puede ser considerada en la literatura, tanto como una habilidad que poseen las empresas y un recurso fundamental de todas las competencias y capacidades que tienen las organizaciones (Lei *et al.*, 1997), como una ventaja competitiva que poseen las empresas para la generación de mayor valor para sus clientes y consumidores, a través de la disminución de sus costos totales o de la diferenciación de sus productos o servicios (Day y Wensley, 1988). Fundamentalmente, la habilidad que tengan las empresas, sobre todo las Pymes, de recabar la información del mercado y de sus principales competidores, y de orientar y gestionar adecuadamente ese conocimiento básico para responder rápidamente a las necesidades y requerimientos del mercado, puede convertirse no solamente en un recurso estratégico para la organización, sino además en una ventaja competitiva potencial y en un mayor nivel de rendimiento empresarial (Aaker, 1984).

Así, diversos investigadores, académicos y profesionales de las ciencias empresariales consideran que la gestión del conocimiento puede ser considerada como una habilidad esencial que poseen las empresas, entre ellas las Pymes, para compartir (intercambio de conocimiento), asimilar (asimilación de conocimiento) y recepción de nuevo conocimiento (recepción de conocimiento), los cuales tienen un efecto

positivo y significativo en el nivel de rendimiento empresarial (Wang *et al.*, 2009). Por lo tanto, consistente con la literatura en la cual la mayoría de los autores analizan este fenómeno como de segundo orden (de manera conjunta), es importante establecer que también es posible su análisis de manera desagregada, es decir, como factores o dimensiones de primer orden, ya que cada uno de estos también reflejan la orientación de la gestión del conocimiento que tienen las empresas (Godfrey y Hill, 19995; Jöreskog *et al.*, 2000; Barney y Mackey, 2005).

Dentro del contexto de las iniciativas de la orientación de la gestión del conocimiento, el intercambio de conocimiento se refiere prácticamente a la transferencia de conocimiento, habilidades y tecnología entre las unidades económicas de una misma organización, o entre las distintas áreas o departamentos de una misma empresa (Tsai, 2002). Asimismo, el intercambio de conocimiento se realiza comúnmente de manera individual (Huber, 1991), y se realiza a través de la cadena de suministro existente entre las empresas (Hult *et al.*, 2004). Por lo tanto, el flujo del conocimiento entre las empresas o personas conecta específicamente el conocimiento adquirido entre los proveedores, de tal manera que puedan intercambiar habilidades y actividades laborales, lo cual genera un intercambio de conocimiento (Gray, 2001), ya que este intercambio es esencial para lograr un mayor nivel de rendimiento empresarial (Nonaka y Takeuchi, 1995). Por lo tanto, en estos momentos es posible plantear la siguiente hipótesis:

**H<sub>1</sub>: A mayor intercambio de conocimiento, mayor rendimiento empresarial**

Con respecto a la asimilación de conocimiento, Cohen y Levinthal (1990) lo definen como la capacidad y habilidad de asimilación que tienen las empresas, para reconocer el valor del nuevo conocimiento generado, asimilarlo y aplicarlo en la organización. Asimismo, la asimilación de conocimiento generalmente conlleva dos procesos esenciales: la exploración y explotación del conocimiento generado (Van den Bosch *et al.*, 1999). La exploración del conocimiento se orienta en la detección y adquisición de nuevo conocimiento, mientras que la explotación del conocimiento hace énfasis

en la utilización del conocimiento existente (Cohen y Levinthal, 1990), por lo cual en ambos procesos la asimilación de conocimiento juega un papel esencial en la transformación de la información recabada del mercado y los principales competidores, lo cual podría mejorar significativamente el nivel de rendimiento empresarial de las organizaciones (Wang *et al.*, 2009). Por lo tanto, de acuerdo a la información presentada con anterioridad es posible plantear la siguiente hipótesis:

**H<sub>2</sub>: A mayor asimilación de conocimiento, mayor rendimiento empresarial**

Finalmente, con respecto a la recepción de conocimiento éste refleja la facilidad con la cual las nuevas ideas son aceptadas e implementadas en las empresas (Wang *et al.*, 2009). Sin embargo, cómo estas nuevas ideas y conocimiento son percibidos y evaluados por todos los empleados de la organización es elemental (McDermott, 1999), ya que, si el personal tiene una disposición positiva para aceptar y utilizar el nuevo conocimiento, entonces se facilitará la integración de este conocimiento en todas las operaciones de las empresas (Davenport *et al.*, 1998). Por lo tanto, la recepción de conocimiento es un concepto que regularmente está orientado a la generación de nuevas ideas y juicios, de acuerdo a la identidad y estatus que tienen las personas en las empresas (Popper y Lipshitz, 1998), lo cual incrementa significativamente no solamente los canales de comunicación en las empresas (McGill *et al.*, 1992), sino también el nivel de rendimiento empresarial (Wang *et al.*, 2009). Por lo tanto, en estos momentos es posible plantear la siguiente hipótesis:

**H<sub>3</sub>: A mayor recepción de conocimiento, mayor rendimiento empresarial**

## 2. Metodología

Para dar respuesta a las tres hipótesis de investigación planteadas en este estudio empírico, se realizó un trabajo de investigación en 368 Pymes del Estado de Aguascalientes (México), en el cual se tomó en cuenta el Directorio del Sistema Empresarial de México para el Estado de Aguascalientes, el cual tenía registradas 5.194

empresas en el mes de diciembre de 2016. Para efectos de este estudio empírico se consideraron solamente a aquellas empresas que tenían entre 5 y 250 trabajadores, con lo cual el directorio empresarial se redujo a sólo 1.261 empresas. Además, la muestra se seleccionó de manera aleatoria considerando para ello un nivel de confiabilidad del 96% y un error muestral de  $\pm 4,5\%$ , quedando una muestra final de 368 Pymes a las cuales se les aplicó una encuesta por medio de una entrevista personal a los gerentes de estas empresas durante los meses de enero a abril de 2016.

Asimismo, para la medición de la orientación de la gestión del conocimiento se consideró la escala desarrollada por Wang *et al.* (2009), la cual contempla tres dimensiones: Intercambio de conocimiento, medido a través de 8 ítems y adaptada de Nonaka y Takeuchi (1995), Davenport *et al.* (1998), Holtshouse (1998), Hansen *et al.* (1999), De Long y Fahey (2000) y Becker (2001); asimilación de conocimiento, medido por medio de una escala de 4 ítems y adaptada de Kogut (1988), Hennart (1988), Szulanski (1996), Simonin (1999), O'Dell *et al.* (1999) y María (2001); y recepción de conocimiento, medido a través de 8 ítems y adaptada de Kanter (1989), McGill *et al.* (1992), Popper y Lipshitz (1998), Davenport *et al.* (1998), De Long y Fahey (2000) y Marchand *et al.* (2000). Todos los ítems de estas tres escalas fueron medidos por medio de una escala tipo Likert de 5 puntos con 1= total desacuerdo a 5= total acuerdo como límites.

Por último, el rendimiento empresarial fue medido a través de 3 ítems (1: Retorno de la inversión comparada con la competencia; 2: Ganancias comparadas con la competencia y; 3: Participación del mercado comparado con la competencia), y fue adaptada de Tan y Litschert (1994). Además, la totalidad de los ítems se midieron a través de una escala tipo Likert de 5 puntos con 1= Total desacuerdo a 5= Total acuerdo como límites. Asimismo, como paso previo al análisis de los resultados del estudio, se llevó a cabo un análisis de fiabilidad y validez de las escalas utilizadas en el modelo teórico.

La fiabilidad y la validez se evaluaron por medio de la aplicación de un Análisis Factorial

Confirmatorio (AFC), empleando para ello el método de máxima verosimilitud con el software EQS 6.2 (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006), siendo evaluada la fiabilidad a través de dos índices básicos: el alfa de Cronbach y el Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (Bagozzi y Yi, 1988), y la validez se evaluó por medio del Índice de la Varianza Extraída (IVE) (Fornell y Larcker, 1981). Asimismo, se consideró pertinente la utilización de las recomendaciones de Chou *et al.* (1991) y de Hu *et al.* (1992), con respecto a la corrección de los estadísticos del modelo teórico cuando se considera que la normalidad de los datos está presente, utilizando también los estadísticos robustos para proporcionar un mejor ajuste de los datos del modelo analizado (Satorra y Bentler, 1988).

Los resultados obtenidos de la aplicación del AFC se presentan en la Tabla I e indican que el modelo teórico tiene un buen ajuste de los datos ( $S-BX^2 = 447.797$ ;  $df = 164$ ;  $p = 0.000$ ;  $NFI = 0.855$ ;  $NNFI = 0.886$ ;  $CFI = 0.902$ ;  $RMSEA = 0.069$ ), todos los ítems de los factores relacionados son significativos ( $p < 0.01$ ), el tamaño de todas las cargas factoriales estandarizadas superan el valor de 0.60 (Bagozzi y Yi, 1988), el alfa de Cronbach y el IFC tienen un valor superior a 0.70, y el IVE tiene un valor superior a 0.50 (Fornell y Larcker, 1981). Por lo tanto, estos valores indican que existe suficiente evidencia de fiabilidad y validez convergente, lo que justifica la fiabilidad interna de las dos escalas utilizadas (Nunally y Bernstein, 1994; Hair *et al.*, 1995).

**Tabla I**  
**Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico**

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor t Robusto	Alfa de Cronbach	IFC	IVE
Intercambio de Conocimiento	KS1	0.805***	1.000 <sup>a</sup>	0.854	0.855	0.564
	KS2	0.783***	21.601			
	KS3	0.786***	20.155			
	KS4	0.789***	19.121			
	KS5	0.704***	14.761			
	KS6	0.621***	9.860			
Asimilación de Conocimiento	KA1	0.737***	1.000 <sup>a</sup>	0.822	0.823	0.538
	KA2	0.664***	11.751			
	KA3	0.800***	15.076			
	KA4	0.725***	12.247			
Recepción de Conocimiento	KR1	0.736***	1.000 <sup>a</sup>	0.886	0.887	0.529
	KR2	0.667***	12.138			
	KR3	0.691***	12.753			
	KR4	0.784***	14.992			
	KR5	0.729***	13.279			
	KR6	0.759***	13.824			
	KR7	0.719***	11.902			
Business Performance	BP1	0.881***	1.000 <sup>a</sup>	0.914	0.914	0.780
	BP2	0.949***	26.770			
	BP3	0.813***	17.482			

$S-BX^2$  (df = 164) = 447.797;  $p < 0.000$ ;  $NFI = 0.855$ ;  $NNFI = 0.886$ ;  $CFI = 0.902$ ;  $RMSEA = 0.069$

<sup>a</sup> = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

\*\*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la validez discriminante se realizó por medio de dos *test*: el *test* de intervalo de confianza propuesto por Anderson y Gerbing (1988), el cual establece que con un intervalo del 95% de confidencialidad ninguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlación contiene el valor de 1.0; y el *test* de la varianza extraída

propuesto por Fornell y Larcker (1981), el cual establece que el IVE entre cada par de constructos es superior que su correspondiente covarianza al cuadrado. Por ello, de acuerdo a los resultados obtenidos de ambos *test* se puede concluir que ambas mediciones demuestran suficiente evidencia de validez discriminante del modelo, tal y como lo muestra la Tabla II.

**Tabla II**  
**Validez discriminante del modelo teórico**

VARIABLES	Intercambio de Conocimiento	Asimilación de Conocimiento	Recepción de Conocimiento	Rendimiento Empresarial
<b>Intercambio de Conocimiento</b>	<b>0.564</b>	0.108	0.124	0.204
<b>Asimilación de Conocimiento</b>	0.239 - 0.419	<b>0.538</b>	0.238	0.091
<b>Recepción de Conocimiento</b>	0.274 - 0.430	0.382 - 0.594	<b>0.529</b>	0.110
<b>Rendimiento Empresarial</b>	0.336 - 0.568	0.192 - 0.412	0.238 - 0.426	<b>0.780</b>

La diagonal representa el Índice de Varianza Extraída (IVE), mientras que por encima de la diagonal se muestra la parte de la varianza (La correlación al cuadrado). Por debajo de la diagonal, se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Resultados y discusión

Para dar respuesta a las tres hipótesis de investigación planteadas en este estudio empírico se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales, utilizando para ello el software EQS 6.2 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006), por medio del cual se examinó la validez nomológica del modelo teórico a través del *test* de la Chi cuadrada, que

consistió en la comparación de los resultados obtenidos entre el modelo teórico y el modelo de medida, encontrando que las diferencias entre ambos modelos no fueron significativas, lo cual permite ofrecer una explicación de las relaciones observadas entre los constructos latentes (Anderson y Gerbing, 1988; Hatcher, 1994). La Tabla III muestra más a detalle estos resultados.

**Tabla III**  
**Resultados del modelo de ecuaciones estructurales**

Hipótesis	Relación Estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor t Robusto
<b>H<sub>1</sub></b> : A mayor intercambio de conocimiento, mayor nivel de rendimiento empresarial.	Intercambio→Rendimiento	0.487***	7.016
<b>H<sub>2</sub></b> : A mayor asimilación de conocimiento, mayor nivel de rendimiento empresarial.	Asimilación →Rendimiento	0.243***	4.446
<b>H<sub>3</sub></b> : A mayor recepción de conocimiento, mayor nivel de rendimiento empresarial.	Recepción → Rendimiento	0.240***	4.431

$S-BX^2$  (df = 164) = 447.835;  $p < 0.000$ ; NFI = 0.855; NNFI = 0.886; CFI = 0.902; RMSEA = 0.069

\*\*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla III se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales, encontrando con respecto a la hipótesis **H<sub>1</sub>** los siguientes resultados,  $\beta = 0.487$ ,  $p < 0.01$ , los cuales indican que el intercambio de conocimiento tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial de las Pymes. En cuanto a la hipótesis **H<sub>2</sub>** los resultados obtenidos,  $\beta = 0.243$ ,  $p < 0.01$ , indican que la asimilación de conocimiento tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial de las Pymes. Con respecto a la hipótesis **H<sub>3</sub>** los resultados obtenidos,  $\beta = 0.240$ ,  $p < 0.01$ , indican que la recepción de conocimiento tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial de las Pymes. Por lo tanto, es posible establecer que la orientación de la gestión del conocimiento genera un mayor nivel de rendimiento empresarial, especialmente de las Pymes.

Estos resultados generan diversas implicaciones para las empresas y los directivos de las mismas, siendo la primera de ellas la referente a que las pequeñas y

medianas empresas tienen que orientar de manera más eficiente y efectiva la gestión de su conocimiento, de tal manera que ello les permita no solamente recabar aquel conocimiento generado al exterior, que es de suma importancia para la organización, sino además generar nuevo conocimiento al interior del negocio y que este nuevo conocimiento esté totalmente orientado al desarrollo de nuevos productos o servicios, o bien al mejoramiento de los ya existentes en la organización, para lo cual los directivos de las pequeñas y medianas empresas tienen que implementar en todas las áreas o departamentos de la empresa, todas aquellas actividades y acciones encaminadas a establecer un entrenamiento adecuado y eficaz al personal de la organización en el intercambio, asimilación y recepción del conocimiento adquirido y generado tanto al interior como al exterior de la organización.

Una segunda implicación de este estudio empírico es que los directivos de las pequeñas y medianas empresas tendrán que generar las condiciones mínimas necesarias, para que las organizaciones puedan adoptar e implementar de manera óptima, eficiente y efectiva una

orientación de la gestión del conocimiento que impacte positiva y significativamente al nivel de rendimiento empresarial, es decir, los directivos de las estas empresas deberán de diseñar e implementar un programa de capacitación para sus trabajadores y empleados, el cual contemple el tipo de información que la empresa requiere de sus clientes, consumidores, proveedores, competencia y del mercado, ya que de ello dependerá, en un elevado porcentaje, que la gestión del conocimiento tenga una correcta orientación hacia la obtención de más y mejores resultados en la organización, entre ellos un mayor nivel de rendimiento empresarial.

En este sentido, los directivos de las pequeñas y medianas empresas tienen que modificar significativamente parte de su cultura empresarial, pues la orientación de la gestión del conocimiento requiere de un ambiente laboral que facilite a todo el personal de la organización la generación de ideas y la propuesta de soluciones a los principales problemas que tienen las empresas, lo cual pudiera facilitar que las pequeñas y medianas empresas se orientaran más en la proactividad de la gestión del conocimiento, que reaccionar de manera tardía a los problemas de la incertidumbre del medioambiente de los negocios. Por lo tanto, el trabajo en equipo entre el personal de la empresa deberá ser una actividad cotidiana en la organización, ya que ello permitirá que tanto los empleados como los trabajadores compartan sus conocimientos, experiencias y habilidades lo cual facilitará la generación de nuevo conocimiento y, como consecuencia de ello, un mayor nivel de rendimiento empresarial.

## **Conclusiones**

Los resultados de este estudio empírico permiten concluir en tres aspectos fundamentales para las pequeñas y medianas empresas. En primera instancia, a pesar de que la orientación de la gestión del conocimiento es un constructo relativamente reciente, son cada vez más los investigadores y académicos

que están aportando evidencia teórica y empírica mediante sus publicaciones, además que es considerado este constructo, como un activo intangible que tiene cada vez un mayor valor para las organizaciones, en especial para las pequeñas y medianas empresas, ya que mientras mejor sea la orientación de la gestión del conocimiento no solamente tendrá mayores posibilidades de generar nuevo conocimiento al interior de la organización y una mejor gestión de éste, sino que además generará más y mejores ventajas competitivas y resultados, entre ellos un mayor nivel de rendimiento empresarial.

En segunda instancia, el rendimiento empresarial desde hace varias décadas es considerado en la literatura de las ciencias empresariales y de la gestión como uno de los resultados fundamentales que buscan conseguir las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas, pues un elevado porcentaje de las actividades y acciones que realizan las empresas van encaminadas a obtener no solamente mejores ventajas competitivas y un mayor posicionamiento de mercado, sino también un mayor nivel de rendimiento empresarial. Por ello, el rendimiento empresarial, sea económico o financiero, se ha convertido en una de las metas fundamentales para el crecimiento y desarrollo de las empresas, y puede ser considerado en la actual literatura como el motor de las organizaciones, no solamente para mejorar de manera significativa sus resultados, sino además para permanecer y sobrevivir en los mercados en los cuales participan.

Finalmente, en tercera instancia es posible concluir que existe una estrecha relación entre la orientación de la gestión del conocimiento y el rendimiento empresarial, por lo cual se puede afirmar que en la medida en que las organizaciones, primordialmente las pequeñas y medianas empresas, tengan un mayor nivel de orientación de la gestión del conocimiento en esa misma medida se podría incrementar significativamente su rendimiento empresarial. Por lo tanto, en base a esta información es posible concluir, de manera general, que las pequeñas y medianas empresas

podrán obtener un mayor nivel de rendimiento empresarial, en la medida que éstas mejoren significativamente su nivel de orientación de la gestión del conocimiento, es decir, para alcanzar un mayor nivel de rendimiento empresarial será necesario que los directivos de las pequeñas y medianas empresas mejoren las actividades de intercambio, asimilación y recepción del conocimiento.

## Referencias bibliográficas

- Anderson, James y Gerbing, David (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". **Psychological Bulletin**. Vol. 13, No. 1. New York, United States. Pp. 411-423.
- Bagozzi, Richard y Yi, Youjae (1988). "On the evaluation of structural equation models". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 16, No. 1. Berlin, Germany. Pp. 74-94.
- Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". **Journal of Management**. Vol. 17, No. 1. South Carolina, United States. Pp. 99-120.
- Becker, Markus (2001). "Managing dispersed knowledge: Organizational problems, managerial strategies, and their effectiveness". **Journal of Management Studies**. Vol. 38, No. 7. Massachusetts, United States. Pp. 1037-1051.
- Bell, Daniel (1973). **The coming of post-industry society: A venture in social forecasting**. New York. Basic Books Incorporation Publishers. Pp. 507.
- Bentler, Peter (2005). **EQS 6 structural equations program manual**. California. Multivariate Software. Pp. 422.
- Brown, Timothy (2006). **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York. The Guilford Press. Pp. 493.
- Byrne, Barbara (2006). **Structural equation modeling with EQS, basic concepts, applications, and programming**. London. LEA Publishers. Pp. 429.
- Chou, Perry; Bentler, Peter y Satorra, Albert (1991). "Scaled test statistics and robust standard errors for nonnormal data in covariance structure analysis". **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**. Vol. 44, No. 1. Chichester, United Kingdom. Pp. 347-357.
- Cohen, Wesley y Levinthal, Daniel (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". **Administrative Science Quarterly**. Vol. 35, No. 1. Ithaca, United States. Pp. 128-152.
- Cole, Rebel (1998). "**Introduction**". **California Management Review**. Vol. 40, No. 3. California, United States. Pp. 15-21.
- Conner, Kathleen y Prahalad, Coimbatore (1996). "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism". **Organization Science**. Vol. 7, No. 5. Maryland, United States. Pp. 477-501.
- Daud, Salina y Wan, Fadzilah (2010). "Knowledge management and firm performance in SMEs: The role of social capital as a mediating variable". **Asian Academy of Management Journal**. Vol. 15, No. 2. Penang, Malaysia. Pp. 135-155.
- Davenport, Thomas y Klahr, Philip (1998). "Managing customer support knowledge". **California Management Review**. Vol. 40, No. 3. California, United States. Pp. 195-208.
- Davenport, Thomas; De Long, David y Beers, Michael (1998). "Successful knowledge management projects". **Sloan Management Review**. Vol. 39, No. 2. Massachusetts, United States. Pp. 43-57.
- Day, George (1994). "The capabilities of market-driven organizations". **Journal of Marketing**. Vol. 58, No. 4. Chicago, United States. Pp. 37-52.

- Day, George (1999). **The market driven organization**. New York. The Free Press. Pp. 285.
- Day, George y Wensley, Robin (1988). "Assessing advantage: A framework for diagnosis competitive superiority". **Journal of Marketing**. Vol. 52, No. 2. Chicago, United States. Pp. 1-20.
- De Long, David y Fahey, Liam (2000). "Diagnosing cultural barriers to knowledge management". **Academy of Management Executive**. Vol. 14, No. 4. New York, United States. Pp. 113-127.
- Dierckx, Ingemar y Cool, Karel (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". **Management Science**. Vol. 35, No. 12. Maryland, United States. Pp. 1504-1511.
- Feldman, Martha y March, James (1981). "Information in organizations as signal and symbol". **Administrative Science Quarterly**. Vol. 26, No. 2. Ithaca, United States. Pp. 171-186.
- Fornell, Claes y Larcker, David (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". **Journal of Marketing Research**. Vol. 18. Chicago, United States. Pp. 39-50.
- Godfrey, Paul y Hill, Charles (1995). "The problem of unobservable in strategic management research". **Strategic Management Journal**. Vol. 16, No. 7. Massachusetts, United States. Pp. 519-533.
- Gold, Andrew; Malhotra, Arvind y Segars, Albert (2001). "Knowledge management: An organizational capabilities perspective". **Journal of Management Information Systems**. Vol. 18, No. 1. Philadelphia, United States. Pp. 185-214.
- Grant, Robert (1996). "Towards a knowledge-based theory of the firm". **Strategic Management Journal**. Vol. 17, No. 1. Massachusetts, United States. Pp. 109-122.
- Gray, Peter (2001). "The impact of knowledge repositories on power and control in the workplace". **Information Technology and People**. Vol. 14, No. 4. Bingley, United Kingdom. Pp. 369-384.
- Hair, Joseph; Anderson, Rolph; Tatham, Ronald y Black, William (1995). **Multivariate data analysis with readings**. New York. Prentice-Hall. Pp. 761.
- Hansen, Morten; Nohria, Nitin y Tierney, Thomas (1999). "What's your strategy for managing knowledge?" **Harvard Business Review**. Vol. 77, No. 2. Massachusetts, United States. Pp. 106-116.
- Hatcher, Larry (1994). **A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling**. Cary, NC. SAS Institute Inc. Pp. 429.
- Hennart, Jean-Francois (1988). "A transaction cost theory of equity joint ventures". **Strategic Management Journal**. Vol. 9, No. 4. Massachusetts, United States. Pp. 361-374.
- Holtshouse, Dan (1998). "Knowledge research issues". **California Management Review**. Vol. 40, No. 3. California, United States. Pp. 277-280.
- Hu, Li-tze; Bentler, Peter y Kano, Yutaka (1992). "Can test statistics in covariance structure analysis be trusted?". **Psychological Bulletin**. Vol. 112, No. 1 New York, United States. Pp. 351-362.
- Huber, George (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures". **Organization Science**. Vol. 2, No. 1. Maryland, United States. Pp. 88-115.
- Hult, Thomas (2003). "An integration of thoughts on knowledge management". **Decision Sciences**. Vol. 34, No. 2. New York, United States. Pp. 189-196.
- Hult, Thomas y Ketchen, David (2001). "Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance". **Strategic Man-**

- agement Journal. Massachusetts, United States. Pp. 899-906.
- Hult, Thomas, Ketchen, David y Slater, Stanley (2004). "Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance". **Strategic Management Journal**. Vol. 47, No. 2. Massachusetts, United States. Pp. 241-253.
- Jöreskog, Karl; Sörbom, Dag; Du Toit, Stephen y Du Toit, Mathilda (2000). **LISREL 8: New statistical features**. (2<sup>nd</sup> Ed.). Chicago. Scientific Software International. Pp. 260.
- Kanter, Rosabeth (1989). **When giants learn to dance**. New York. Touchstone. Pp. 416.
- Kogut, Bruce (1988). "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives". **Strategic Management Journal**. Vol. 9, No. 4. Massachusetts, United States. Pp. 319-332.
- Kogut, Bruce y Zander, Udo (1996). "What firms do? Coordination, identity, and learning". **Organization Science**. Vol. 7, No. 5. Maryland, United States. Pp. 502-518.
- Lee, Heeseok y Byounggu, Choi (2003). "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination". **Journal of Management Information Systems**. Vol. 20, No. 1. Philadelphia, United States. Pp. 179-228.
- Lei, David; Slocum, John y Pitts, Robert (1997). "Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning". **Journal of World Business**. Vol. 32, No. 2. Pennsylvania, United States. Pp. 203-223.
- Levitt, Barbara y March, James (1988). "Organizational learning". **Annual Review of Sociology**. Vol. 14, No. 3. California, United States. Pp.319-340.
- Marchand, Donald; Kettinger, William y Rollins, John (2000). "Information orientation: People, technology and the bottom line". **Sloan Management Review**. Vol. 41, No. 4. Massachusetts, United States. Pp. 69-80.
- Maria, Josep (2001). "ICBS: Intellectual capital benchmarking system". **Journal of Intellectual Capital**. Vol. 2, No. 2. Bingley, United Kingdom. Pp. 148-164.
- McDermott, Richard (1999). "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management". **California Management Review**. Vol. 41, No. 4. California, United States. Pp. 103-117.
- McGill, Michael; Slocum, John y Lei, David (1992). "Management practices in learning organizations". **Organizational Dynamics**. Vol. 21, No. 1. Amsterdam, Netherlands. Pp. 5-17.
- Nonaka, Ikujiro (1994). "The dynamics theory of organizational knowledge creation". **Organization Science**. Vol. 5, No. 1. Maryland, United States. Pp. 14-37.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). **The knowledge-creating company**. Oxford. Oxford University Press. Pp. 304.
- Nunnally, Jum y Bernstein, Ira (1994). **Psychometric theory**. New York. McGraw-Hill. Pp. 736.
- O'Dell, Carla; Wiig, Karl y Odem, Peggy (1999). "Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies". **Benchmarking: An International Journal**. Vol. 6, No. 3. Bingley, United Kingdom. Pp. 202-211.
- O'Dell, Carla y Grayson, Jackson (1998). **If only we knew what are known: The transfer of internal knowledge and best practice**. New York. Free Press. Pp. 238.
- Popper, Micha y Lipshitz, Raanan (1998). "Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning". **Journal of Applied Behavioral Science**. Vol. 34, No. 2. California, United States. Pp. 161-179.
- Porter, Michael (1980). **Competitive Strategy**:

- Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York. Free Press. Pp. 432.
- Powell, Woody (1998). "Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries". **California Management Review**. Vol. 40, No. 3. California, United States. Pp. 228-240.
- Prusak, Laurence (2001). "Where did knowledge management come from?" **IBM Systems Journal**. Vol. 40, No. 4. New Jersey, United States. Pp. 228-240.
- Rumelt, Richard; Schendel, Dan y Teece, David (1994). Fundamental issues in strategy. In: Richard Rumelt, Dan Schendel y David Teece (Eds.). Fundamental issues in strategy: A research agenda. Boston. Harvard Business School Press. Pp. 9-74.
- Sabherwal, Rajiv y Becerra-Fernández, Irma (2003). "An empirical study of the effects of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels". **Decision Sciences**. Vol. 34, No. 2. New York, United States. Pp. 225-260.
- Satorra, Albert y Bentler, Peter (1988). "**Scaling corrections for Chi Square statistics in Covariance Structure Analysis**". American Statistics Association 1988 Proceedings of the Business and Economic Sections. Pp. 208-313.
- Schulz, Martin (2001). "The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows". **Academy of Management Journal**. Vol. 44, No. 4. Birmingham, United Kingdom. Pp. 661-681.
- Simonin, Bernard (1999). "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances". **Strategic Management Journal**. Vol. 20, No. 7. Massachusetts, United States. Pp. 595-623.
- Skyrme, David (1997). "Knowledge management: Making sense of an oxymoron", Disponible en: <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>
- Sveiby, Karl Erik (1997). **The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets**. California. Berrett-Koehler Publishers. Pp. 220.
- Szulanski, Gabriel (2006). "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". **Strategic Management Journal**. Vol. 17, No. (Winter Special Issue). Massachusetts, United States. Pp. 27-43.
- Tan, Justin y Litschert, Robert (1994). "Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of Chinese electronics industry". **Strategic Management Journal**. Vol. 15, No. 1. Massachusetts, United States. Pp. 1-20.
- Tsai, Wenpin (2002). "Social structure of cooperation within a multiunit organization: Coordination, competition, and interorganizational knowledge sharing". **Organization Science**. Vol. 13, No. 2. Maryland, United States. Pp. 179-190.
- Van den Bosch, Frans; Volberda, Henk y De Boer, Michiel (1999). "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities". **Organization Science**. Vol. 10, No. 5. Maryland, United States. Pp. 551-568.
- Von Krogh, Georg (1998). "Care in knowledge creation". **California Management Review**. Vol. 40, No. 3. California, United States. Pp. 133-153.
- Wang, Catherine; Hult, Tomas; Ketchen, David y Ahmed, Pervaiz (2010). "Knowledge management orientation, and firm performance: An integration and empirical examination". **Journal of Strategic Marketing**. Vol. 17, No. 2.

Oxfordshire, United Kingdom. Pp. 99-122.

Zhou, Albert y Fink, Dieter (2003). "The intellectual capital web: A systematic

linking of intellectual capital and knowledge management". **Journal of Intellectual Capital**. Vol. 4, No. 1. Bingley, United Kingdom. Pp. 34-48.