

Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y medianas empresas*

Pedraja-Rejas, Liliana**
Rodríguez-Ponce, Emilio***
Rodríguez-Ponce, Juan****

Resumen

Se ha planteado sistemáticamente, en los últimos años, que la fuente de la ventaja competitiva reside en la capacidad de las organizaciones para adquirir, transmitir, y aplicar conocimiento. En este contexto, la presente investigación procura determinar si efectivamente la gestión del conocimiento tiene capacidad explicativa sobre la eficacia organizativa de las pequeñas y medianas empresas en un país emergente. Para este efecto se llevó a cabo un estudio con una muestra de 78 empresas chilenas. Los resultados sugieren que la gestión del conocimiento es relevante para explicar la eficacia de las empresas analizadas; específicamente, el compartir y aplicar conocimiento son las fases determinantes que impactan en la eficacia organizativa. Se concluye que los altos directivos de las pequeñas y medianas empresas deben ser capaces de gestionar adecuadamente el conocimiento organizacional si pretenden alcanzar éxito en su labor.

Palabras clave: Eficacia organizativa, Gestión del conocimiento, Pequeña y mediana empresa.

Recibido: 26-03-09 . Aceptado: 03-07-09

* Los autores agradecen el patrocinio del Instituto de Alta Investigación y de la Escuela Universitaria de Ingeniería Industrial, Informática y de Sistemas de la Universidad de Tarapacá para la línea de investigación de Nueva economía y Gestión del conocimiento.

** Profesora Asociada – Universidad de Tarapacá. Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Máster Universitario en Marketing y Dirección de Empresas. Ingeniero Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración. Investigadora Principal Proyecto FONDECYT 1090298. E-mail: lpedraja@uta.cl

*** Profesor Titular – Universidad de Tarapacá. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Magister en Administración mención Finanzas. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración. Co Investigador Proyecto FONDECYT 1090298. E-mail: erodrigu@uta.cl

**** Staff Profesional – Universidad de Tarapacá. Docente CFT Tarapacá. Doctor (c) en Administración y Dirección de Empresas. Ingeniero de Ejecución en Administración mención Finanzas. E-mail: jrodrigup@uta.cl

Knowledge management and organizational efficacy in small and medium enterprises

Abstract

In recent years, it has been systematically proposed that the source of competitive advantage lies in the ability of organizations to acquire, transmit and apply knowledge. This research seeks to determine whether knowledge management can effectively explain the organizational efficacy of small and medium enterprises in an emerging country. A study was carried out on a sample of 78 Chilean companies. Results suggest that knowledge management is relevant for explaining the effectiveness of the companies analyzed, specifically that sharing and applying knowledge are crucial steps that impact organizational effectiveness. Conclusions are that top management teams in small and medium enterprises must be able to adequately manage organizational knowledge if they hope to be successful in their work.

Key words: Organizational performance, knowledge management, small and medium enterprise.

1. Introducción

La nueva economía se caracteriza porque el conocimiento es el elemento fundamental para generar valor y riqueza en las organizaciones y en la sociedad. El conocimiento es más que información, ya que el conocimiento incorpora formas y métodos para resolver problemas en los distintos ámbitos del quehacer de las empresas. La capacidad de creación de valor a partir del conocimiento es esencialmente intangible y esta capacidad es la fuente de la ventaja competitiva en la sociedad actual.

La digitalización de la información y el empleo de Internet han facilitado un uso intensivo en la aplicación del conocimiento, transformando a éste en un factor predominante de la creación de valor tanto para las personas, como para las organizaciones y los países.

En esta perspectiva, la dicotomía capital y trabajo es superada y no consti-

tuye el problema central de la generación de la riqueza. Ciertamente, tanto capital como trabajo son requeridos para la producción de bienes, pero el conocimiento es la base o esencia de la economía. La innovación y la productividad son expresiones concretas del conocimiento individual y del conocimiento organizativo.

Bajo esta óptica, la gestión del conocimiento constituye una tarea esencial de la alta gerencia para generar: nuevos productos o servicios (Gomes-Casares, 1994); innovaciones o disminuciones de costes de transacción (Jarillo, 1988); nuevas oportunidades de negocios (Gulati, 1999); mejores decisiones (Pedraja Rejas et al., 2006).

No es de extrañar, entonces, que hoy el producto interno bruto de algunas naciones está generado cerca del 80% por actividades basadas en conocimiento y el valor en libros de algunas organizaciones intensivas en conocimiento es menor al 10% de su valor de mercado, lo cual

demuestra que la creación de valor económico en esta nueva economía, se sustenta en capacidades intangibles más que en recursos físicos y financieros (Castells, 2005).

Sin embargo, estos planteamientos son teóricos en algunos casos, y en otros casos proporcionan evidencia empírica que se refiere a organizaciones de gran tamaño y de países con alto desarrollo tecnológico. Por lo mismo, resulta esencial descubrir si es posible relacionar la gestión del conocimiento con la eficacia organizativa, en las pequeñas y medianas empresas de un país emergente.

Las pequeñas y medianas empresas son organizaciones que representan más del 80% del total de empresas que existen en Latinoamérica. Además, estas empresas son las que contribuyen en mayor medida a la generación de empleo y a la dinámica que se logra en las economías emergentes. Por lo tanto, descubrir si la gestión del conocimiento impacta sobre la eficacia de este tipo de empresas puede contribuir a su mejoramiento y, por ende, al crecimiento de un sector económico importante en los países en vías de desarrollo.

El objetivo de esta investigación consiste en descubrir si el crear, compartir y aplicar conocimiento tiene o no un impacto significativo sobre la eficacia de las pequeñas y medianas empresas.

Para este efecto, se trabaja con un modelo de regresión múltiple que define como variable dependiente la eficacia organizativa y como variables independientes el crear, compartir y aplicar conocimiento. En tal contexto, se diseñó un cuestionario con un conjunto de ítems, validados en investigaciones anteriores, para cada va-

riable (dependiente e independientes) y se pidió a los altos directivos de 420 pequeñas y medianas empresas chilenas, evaluar cada ítem en escala de 1 (mínimo nivel) a 7 (máximo nivel). Finalmente, se obtuvieron 78 respuestas, las que al ser procesadas econométricamente mostraron altos índices de fiabilidad.

2. La gestión del conocimiento

A partir de los trabajos de Wernerfelt (1984) y Barney (1991) se ha construido una visión de la empresa basada en el conocimiento. Bajo esta perspectiva, el conocimiento es el recurso esencial para generar y sustentar una ventaja competitiva (Grant, 1996; Boisot, 1998; Teece, 1998). En efecto, el conocimiento es altamente valioso, único para la organización, difícil de copiar y difícil de sustituir, por lo tanto, permite no sólo crear sino sostener una ventaja competitiva.

El conocimiento se define como todo lo tácito y explícito que los individuos de una organización saben respecto de productos, sistemas y procesos. El conocimiento explícito es aquel que puede ser conceptual y sistemático, codificado en manuales, bases de datos, concepto de productos, diseño, marca, patentes y sistemas de información. Por su parte, el conocimiento tácito es aquel que puede ser experimental o rutinario, compartido colectivamente en la firma a través de rutinas, cultura y "know-how" (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Urquhart et al., 2008).

Existen fuentes externas e internas de conocimiento y ambas son importantes (Kogut y Zander, 1992). Las fuentes internas surgen de reorganización, accidentes, experimentos e inventos; en tan-

to que las fuentes externas emergen del nuevo personal, adquisiciones, "joint ventures", y redes sociales. Complementariamente, Nonaka, Toyama y Nagata (2000) plantearon que es posible categorizar la capacidad organizacional con respecto a la creación del conocimiento en tres tipos: conocimiento base, estructural y dinámico, siendo el conocimiento dinámico la interacción entre el conocimiento base y el estructural.

Las empresas que tienen conocimiento superior, son capaces de coordinar y combinar sus recursos tradicionales y capacidades en caminos nuevos y distintivos, otorgando más valor para sus clientes que lo que pueden entregar sus competidores (Zack, 1999). En este contexto, Kogut y Zander (1992) plantean que el principal desafío de la empresa es crear y transferir conocimiento en forma eficiente dentro de la firma, para luego convertir el conocimiento en nuevos productos o servicios.

El proceso de gestión del conocimiento comprende 3 etapas: crear conocimiento, compartir conocimiento, y aplicar conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

La fase de creación es un proceso de transformación de información en conocimiento. El proceso de creación de conocimiento considera la exploración (March, 1991), la combinación (Nonaka y Takeuchi, 1995) y el descubrimiento mediante el hacer (Weick, 1993). Existe acuerdo en la literatura sobre el tema, acerca de que los individuos al interior de una organización crean nuevos conocimientos, a través de conexiones intuitivas entre las ideas existentes o a través de la interacción con otros individuos de la organización (Crossan y White, 1999).

La fase de compartir conocimiento es un proceso que tiene lugar al interior de la organización, ya que se produce cuando unos individuos comparten y transfieren conocimientos a otros (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996). El acto de crear y compartir conocimiento es la fuente de la ventaja competitiva en la economía del conocimiento (Cool, 1998; Kim y Maugborne, 1998). Al compartir conocimiento éste se incrementa y llega a ser más valioso para la organización, aunque se debe reconocer que el compartir conocimiento no es una tarea fácil (Szulanski, 1996; Janz y Pasarnphanich, 2003).

El proceso final en la gestión del conocimiento es aplicarlo, es decir, convertir el conocimiento en productos valiosos para la organización (Boisot, 1998; March, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995). La aplicación del conocimiento se facilita a través de sistemas dinámicos y flexibles que permiten compartir ideas y convertirlas en productos. Pero la aplicación del conocimiento también se puede emplear para tomar mejores decisiones estratégicas (Pedraja Rejas et al., 2006).

Ahora bien, existen múltiples investigaciones que han probado el impacto positivo de la gestión del conocimiento sobre las empresas. Por ejemplo, se ha demostrado que la gestión del conocimiento se relaciona positivamente con la creatividad e innovación al interior de la firma (Lee y Choi, 2003; Darroch, 2005). Asimismo, se ha comprobado que la gestión del conocimiento es fundamental para lograr alto desempeño en alianzas y relaciones entre empresas y proveedores (Dyer y Nobeoka, 2000; Sampson, 2007). Del mismo modo, la gestión del conocimiento se relaciona con la creación de

nuevos productos o servicios (Hoegl y Schulze, 2005; Liu et al., 2005). Bajo esta perspectiva es esperable que la gestión del conocimiento se relacione con la eficacia de la organización (Sabherwall y Sabherwall, 2005; Choi et al., 2008; Fugate et al., 2009).

Sin embargo, todas estas investigaciones se han realizado en países con alto desarrollo tecnológico, y fundamentalmente en empresas de gran tamaño. Por lo mismo, esta investigación pretende dilucidar en qué medida es posible vincular la gestión del conocimiento con la eficacia organizativa en las pequeñas y medianas empresas de un país emergente.

En este sentido, la investigación constituye una contribución al acervo de conocimientos sobre el tema por varias razones. Primero, proporciona evidencia empírica de pequeñas y medianas empresas, ciertamente escasa en las publicaciones internacionales. Segundo, las empresas analizadas son de un país emergente, con niveles de desarrollo tecnológico crecientes pero moderados, cuestión que es novedosa en la literatura sobre el tema cuyas premisas conceptuales se han ido construyendo sobre la base de evidencia empírica en países con alto nivel de desarrollo tecnológico. Tercero, la investigación se realiza con altos índices de fiabilidad y validez, pero considerando una versión simplificada de las variables, haciéndolas aplicables a empresas con niveles primarios de gestión del conocimiento, aspecto que no siempre está presente en las investigaciones de este tipo. Cuarto, la investigación permite generar implicancias de carácter normativo y de naturaleza práctica para los ge-

rentes de las pequeñas y medianas empresas de países emergentes, en la perspectiva de mejorar su gestión del conocimiento y la eficacia de sus firmas.

3. Las pequeñas y medianas empresas

La definición de pequeñas y medianas empresas tiene múltiples acepciones; sin embargo, en este artículo se maneja el criterio empleado en trabajos anteriores (Rodríguez Ponce, 2007; Pedraja Rejas et al., 2008), que consideran como pequeñas aquellas empresas que cuentan con entre 10 y 50 trabajadores, siendo medianas empresas las que disponen de más de 50 y hasta 200 empleados. Este tipo de empresas tienen un conjunto de características que las diferencian de las grandes compañías.

En primer lugar, los propietarios en las pequeñas y medianas empresas desean preservar el control en todos sus ámbitos, por lo que adoptan las principales decisiones. Además, el factor tiempo es un aspecto crítico en las decisiones de este tipo de entidades, ya que los gerentes deben responder a un entorno exigente y generalmente hostil (Byers y Snack, 2001). En este contexto, en las pequeñas empresas las decisiones típicamente son adoptadas por una sola persona, quien a su vez es el propietario. A medida que se incrementa el tamaño de la empresa suelen incorporarse nuevos miembros a la toma de decisiones. De igual modo, las relaciones entre directivo y empleados suele ser más informal en las pequeñas empresas, y el nivel de formalidad crece a medida que aumenta el tamaño de la firma.

En consecuencia, el tamaño de la organización influye en los procesos de toma de decisiones (Dean et al., 1998). De hecho, las reacciones estratégicas son diferentes dependiendo del tamaño de la empresa (Chen y Hambrick, 1995); la aplicación de los fundamentos de dirección y gestión de empresas son más precarios en las pequeñas y medianas empresas, en comparación con empresas grandes que tienen sistemas de gestión consolidados. Por ende, es necesario establecer que los resultados de esta investigación se refieren específicamente a pequeñas y medianas empresas y, por lo tanto, resulta probable que en las grandes empresas, estos resultados no sean necesariamente los mismos o requieren, al menos, un análisis pormenorizado.

4. Eficacia organizativa

En el campo de la gerencia y dirección de empresas la eficacia organizativa se ha asociado tradicionalmente a medidas de orden económico y financiero. Sin embargo, la eficacia debe considerar los factores clave de éxito de la empresa más allá de la rentabilidad (Rogers y Wright, 1998).

Ciertamente, la rentabilidad puede ser una medida muy pertinente para el corto plazo, pero en el largo plazo otros aspectos tienen una importancia significativa, de cara a evaluar la eficacia como un constructo algo más complejo que la sola rentabilidad económica. La eficacia organizativa tiene múltiples dimensiones que no pueden ser reducidas a índices cuantitativos (Ogbonna y Harris, 2000).

Por lo demás, las pequeñas y medianas empresas no cotizan en la bolsa

de valores, por lo cual su cálculo del costo de capital es en el mejor de los casos una aproximación bien intencionada, pero no necesariamente cercana a la realidad. Luego lo más probable es que las empresas pequeñas y medianas trabajen con utilidades contables, las cuales no representan la verdadera creación de valor de las firmas o con sus flujos de caja, los cuales no representan una buena proxy de la eficacia en una perspectiva de largo plazo (Hoque y James, 2000).

Más aún, para las pequeñas y medianas empresas la rentabilidad superior al costo de capital puede ser una medida muy pertinente para el corto plazo, pero en el largo plazo otros aspectos tales como la satisfacción de usuarios, el posicionamiento de la firma, su solvencia, entre otros aspectos similares tienen una importancia significativa de cara a evaluar la eficacia como un constructo algo más complejo que la sola rentabilidad económica. Esta idea ha sido validada en investigaciones anteriores en el campo de las pequeñas y medianas empresas (por ejemplo, Rodríguez-Ponce, 2007; Pedraja-Rejas et al., 2008).

Además, la evaluación de la eficacia organizativa requiere estándares de comparación. Por ejemplo, se puede comparar la eficacia esperada con la eficacia real; se puede comparar la eficacia de la firma con la eficacia del sector industrial en el que la empresa opera o con la firma que es la competencia más directa; también se puede comparar el desempeño actual con el desempeño pasado.

He aquí otra contribución de la investigación. En este estudio se analiza el impacto de la gestión del conocimiento sobre la eficacia, pero la eficacia organi-

zativa contempla una perspectiva más integradora que lo que implica la sola consideración de la rentabilidad económica de la empresa. De hecho, la eficacia organizativa en esta investigación considera los aspectos anteriormente citados, evaluados por la percepción de la alta gerencia en comparación con su sector industrial.

5. Hallazgos de la investigación

En primer lugar se descubre que, en la muestra analizada, la eficacia organizativa de las pequeñas y medianas empresas es sólo mediocre o regular puesto que alcanza un promedio de 3,97 en escala del 1 (mínimo) al 7 (máximo). De igual modo, se encuentra que la fase de creación de conocimiento es deficiente en las pequeñas y medianas empresas (promedio 3,47), y el compartir (promedio 3,65) y aplicar (promedio 3,66) conocimiento es sólo mediocre o regular. Estos resultados se sintetizan en la Tabla 1.

Un segundo hallazgo de la investigación es que la eficacia tiene una correlación positiva con cada una de las fases de la gestión del conocimiento. Efectivamente, la eficacia y la creación de conocimiento tienen una correlación igual a

0,463. Asimismo, la eficacia y el compartir conocimiento tienen una correlación igual a 0,559. A su vez, la eficacia y el aplicar conocimiento tienen una correlación igual a 0,549. Esto implica que, en la muestra analizada, mejores niveles de gestión del conocimiento se relacionan con mayores niveles de eficacia organizativa.

Además, existe una correlación positiva entre las distintas fases de la gestión del conocimiento. De este modo, la fase de crear conocimiento tiene correlación de 0,693 con la fase de compartir conocimiento. Finalmente el compartir conocimiento tiene una correlación de 0,757 con la creación de conocimiento. Lo cual demuestra que: en la fase previa de la gestión del conocimiento impacta sobre la fase siguiente de manera positiva. En términos simples, mientras mayor cantidad y calidad de conocimiento se crea, es mayor la cantidad y calidad del conocimiento que se comparte; a su vez, mientras mayor la cantidad y calidad del conocimiento que se comparte, mayor es la cantidad y calidad del conocimiento que se aplica.

Un tercer descubrimiento, es que la gestión del conocimiento explica el 32.1% de la eficacia organizativa en las firmas analizadas. Se trata de un hallazgo de alta importancia por la alta capacidad explicativa de la gestión del conocimiento. Naturalmente, existen variables adicionales a la gestión del conocimiento que se requieren considerar para explicar plenamente la eficacia organizativa, pero la capacidad explicativa de la gestión del conocimiento es muy alta en la muestra analizada.

En consecuencia, el modelo general que relaciona cada una de las fases de la gestión del conocimiento con la eficacia

Tabla 1
Estadísticas descriptivas

Variables	Media	Desviación típica
Eficacia	3,9765	1,29733
Crear conocimiento	3,4795	1,37372
Compartir conocimiento	3,6538	1,41226
Aplicar conocimiento	3,6667	1,70878

Fuente: Elaboración propia.

cia es relevante y pertinente desde un punto de vista econométrico.

Ahora bien, al analizar la pertinencia estadística de cada una de las variables del modelo se obtiene que: las variables omitidas por el modelo son significativas desde el punto de vista estadístico ($p=0.000$, que implica que con toda certeza hay variables adicionales, no consideradas en el modelo que explican la eficacia); la creación de conocimiento ($p<0.609$) no es significativa para explicar la eficacia de las empresas pequeñas y medianas; el compartir conocimiento ($p<0.044$), y el aplicar conocimiento ($p<0.097$), son las variables estadísticamente significativas para explicar la eficacia de las firmas analizadas. Estos resultados se sintetizan en la Tabla 2.

En resumen, en la muestra analizada, la eficacia de las empresas pequeñas y medianas y su nivel de gestión del conocimiento es esencialmente mediocre o regular. Sin embargo, en la medida que hay una mejor gestión del conocimiento la eficacia de las organizaciones se incrementa. Además, cada fase de la gestión del conocimiento, se relaciona con la fase siguiente impactando positiva y directamente sobre ella.

Ciertamente, si bien la eficacia organizativa se explica fundamentalmente por la fase de compartir y aplicar conocimiento; no debe perderse de vista que para compartir conocimiento, éste debe crearse.

En consecuencia, cada fase de la gestión del conocimiento resulta esencial para que las pequeñas y medianas empresas sean más eficaces. En este contexto, los desafíos que emergen para las pequeñas y medianas empresas son mayores puesto que, los niveles de gestión del conocimiento son aún primarios y en muchos casos deficientes. Esta es precisamente una de las causas por la cuales la eficacia organizativa de las empresas analizadas es sólo mediocre.

5. Conclusiones

La sociedad del conocimiento está en construcción tomando como base la influencia de las modernas tecnologías de información y comunicaciones. Hoy la fuente de la ventaja competitiva reside en la capacidad para adquirir, transmitir, y aplicar el conocimiento. Esta es una capacidad de las personas, de las organizaciones y la sociedad como un todo.

Tabla 2
Análisis de regresión

	Beta	Beta Estandarizado	Test t	Significancia Estadística
(Constante)	1,972		5,477	0,000
Creación	0,067	0,071	0,514	0,609
Compartir	0,291	0,317	2,044	0,044
Aplicar	0,193	0,255	1,679	0,097

R² = 0,321;

P = 0,000

Fuente: Elaboración propia.

El conocimiento, en cualquier campo, otorga poder a quienes lo poseen, y proporciona capacidad de acción y decisión. Por lo tanto, tan importante como los recursos que una organización posee es su capacidad para gestionar conocimiento.

Sin embargo, la información y el procesamiento de datos puede conducir a diferentes interpretaciones, dependiendo de las personas, sus intereses, sus perspectivas ideológicas, e incluso su entorno cultural. En sí misma la información no tiene significado, su significado se asocia a las visiones, al contexto, y a la transformación que se realiza de esta información para su comprensión. La cuestión central es que la misma información tiene un significado diferente y genera distinto conocimiento para diferentes personas.

Por esto es que los desafíos de la sociedad del conocimiento van mucho más allá que la creación de productos o servicios, la generación de innovación, el aprovechamiento de oportunidades de mercado o el asumir los desafíos del e-business, el e-government, o el trabajo de redes interorganizaciones. La gestión del conocimiento, en las pequeñas y medianas empresas puede tener nociones tan simples como analizar debidamente la información relevante para definir el precio de un producto o la cantidad de producto a fabricar.

Los resultados de la investigación son muy claros en este sentido. Efectivamente, tal como se sugiere a partir de la evidencia empírica de grandes empresas que operan en países con altos niveles de desarrollo tecnológico, también en las pequeñas y medianas empresas de un país

emergente y con un desarrollo tecnológico moderado, resulta imprescindible realizar una adecuada gestión del conocimiento para tener una mayor eficacia organizativa.

En la muestra analizada, la gestión del conocimiento como un todo, es decir, considerando cada una de sus fases, explica el 32.1% de la eficacia. Sin embargo, el nivel de desarrollo de la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas estudiadas es mediocre o deficiente en la mayoría de los casos. Justamente, ésta es una de las razones por las cuales las firmas investigadas tienen un nivel mediocre en su eficacia organizativa.

No se puede soslayar el hecho que cada fase previa de la gestión del conocimiento impacta sobre la fase siguiente. Así por ejemplo, la creación de conocimiento se correlaciona con el compartir conocimiento; y el compartir conocimiento se correlaciona con el aplicar conocimiento.

En consecuencia, ninguna fase de la gestión del conocimiento puede dejarse de lado si se pretende lograr un mayor nivel de eficacia. En todo caso, los resultados econométricos de la investigación sugieren que la fase de compartir conocimiento es aquella que mayor impacto genera sobre la eficacia de las firmas.

Considerando la discusión anterior surgen una serie de implicancias que se sugiere considerar por parte de la gerencia de las pequeñas y medianas empresas. Primero, las pequeñas y medianas empresas deben disponer de sistemas eficientes de exploración de la información interna y externa. Dicha información debe ser eficientemente procesada y, a

partir, de la misma se deben identificar los descubrimientos relevantes para las firmas. Segundo, la información interna y externa debidamente captada y procesada debe ser la base para la creación de conocimiento individual y en el equipo de alta dirección. Tercero, los altos directivos de las pequeñas y medianas empresas deben ser capaces de intercambiar los conocimientos que cada uno posee. Dichos conocimientos deben ser transferidos entre unos y otros, y estos conocimientos han de ser la base fundamental para los procesos de toma de decisiones estratégicas. Cuarto, los conocimientos generados en forma individual y grupal deben ser aplicados en el diseño e implementación de la estrategia y en la toma de decisiones de la firma.

Esta investigación es un primer avance en la dirección de incorporar en el debate de la gestión del conocimiento, a las pequeñas y medianas empresas y a los países emergentes. La investigación arroja hallazgos sugerentes que deben ser profundizados en futuras investigaciones. Por ejemplo, se debe dilucidar si existen diferencias significativas en la gestión del conocimiento entre empresas pequeñas, medianas y grandes en países emergentes. Asimismo es necesario establecer si el impacto de la gestión del conocimiento en las empresas de países emergentes se ve moderado en alguna forma por el tamaño de la firma. De modo similar, resulta imprescindible evaluar de qué modo la gestión del conocimiento impacta sobre variables intermedias de los procesos de dirección tales como el diseño y la implementación de la estrategia.

La investigación ofrece una clara contribución al estado del arte, que puede ser complementado con estudios futuros que proporcionen una perspectiva crecientemente integradora.

Referencias bibliográficas

- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. 17: 99-120.
- Boisot, Max (1998). **Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy**. Oxford University Press. Nueva York, NY, EEUU. 284 pp.
- Byers, Terri; Slack, Trevor (2001). Strategic decision-making in small business within the leisure industry. **Journal of Leisure Research**. 33: 121-136.
- Castells, Manuel (2005). Globalización e identidad. **Cuadernos del Mediterráneo**. 5: 11-20.
- Chen, Ming-Jer; Hambrick, Donald (1995) Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. **Academy of Management Journal**. 38: 453-482.
- Choi, Byounggu; Poon, Simon; Davis, Joseph (2008) Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. **Omega**. 36 (2): 235-251.
- Cool, Karel (1998) Commentary on procedural justice, strategic decision making and knowledge economy. **Strategic Management Journal**. 19: 339-341.
- Crossan, Mary; White, Roderick (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**. 24: 522-537.
- Darroch, Jenny (2005) Knowledge management, innovation and firm performance.

- ce **Journal of Knowledge Management**. 9 (3): 101-115.
- Dean, Thomas; Brown, Robert; Bamford, Charles (1998). Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations **Strategic Management Journal**. 19: 709-728.
- Dyer, Jeffrey; Nobeoka, Kentaro (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. **Strategic Management Journal**. 21 (3): 345-367.
- Fugate Brian; Stank, Ted; Mentzer, John (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. **Journal of Operations Management**. 27 (3): 247-264.
- Gomes-Casseres, Benjamín (1994). Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. **Harvard Business Review**. 4: 62-74.
- Grant, Robert (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**. 17: 109-122.
- Gulati, Ranjay (1998). Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. 19: 293-317.
- Hoegl, Martin; Schulze, Anja (2005). A How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods. **European Management Journal**. 23 (3): 263-273.
- Hoque, Zahirul; James, Wendy (2000). Linking balanced scorecard measures to size and markets factors: Impact on organizational performance. **Journal of Management Accounting Research**. 12 (1): 1-17.
- Janz, Brian; Prasarnphanich, Pattarawan (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. **Decision Sciences**. 34: 351-384.
- Jarillo, Juan Carlos (1988). On Strategic Networks. **Strategic Management Review**. 9: 31-41.
- Kim Chan; Mauborgne, Renee (1998). Procedural justice, strategic decision-making and knowledge economy. **Strategic Management Journal**. 19: 323-338.
- Kogut, Bruce; Zander, Udo (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**. 3: 383-397.
- Lee, Heeseok; Choi, Byounggu (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination **Journal of Management Information Systems**. 20 (1): 179-228.
- Liu, Pang-Lo; Chena, Wen-Chin ; Tsai, Chih-Hung (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. **Technovation**. 25 (6): 637-644.
- March, James (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**. 2: 71-87.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995). **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press. Nueva York, NY, EEUU. 284 pp.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko; Nagata, Akiya (2000). A Firm as a Knowledge-creating Entity: A new perspective on the Theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**. 9: 6-20.
- Ogbonna, Emmanuel; Harris, Lloyd (2000). Leadership style, organizational performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**. 11 (4): 766-788.

- Pedraja-Rejas Liliana, Rodríguez-Ponce Emilio, Rodríguez-Ponce Juan (2006). Sociedad del conocimiento y gestión estratégica: Una propuesta integradora. **Interciencia**. 31 (8): 570-576.
- Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio; Rodríguez-Ponce, Juan (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. **Revista de Ciencias Sociales**. 14 (1): 20-29
- Rodríguez-Ponce, Emilio (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. **Interciencia**. 32 (8): 522-528.
- Rogers, Edward; Wright, Patrick (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. **Human Resource Management Review**. 8(3): 311-331.
- Sabherwal, Rajiv, Sabherwal, Sanjiv (2005). Knowledge Management Using information Technology: Determinants of Short-Term Impact on Firm Value. **Decision Sciences**. 36: 531-567.
- Sampson Rachelle (2007) R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. **Academy of Management Journal**. 50(2): 364-386.
- Szulanski, Gabriel (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, 17: 27-43.
- Teece, David (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, 40: 55-79.
- Urquhart, Cathy; Liyanage, Shantha; Kah, Muhammadou (2008). ICTs and poverty reduction: a social capital and knowledge perspective **Journal of Information Technology**, 23 (3): 203-213.
- Weick, Karl (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**. 38: 628-652.
- Wernerfelt, Birger (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. 5: 171-180.
- Zack, Michael (1999). Managing codified knowledge. **Sloan Management Review**, 40: 45-58.