

Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas

An analysis of the total quality management and the knowledge management as source of competitive advantages

Antonio Mihi Ramírez*

Recibido: enero 2008. Aprobado: marzo 2008

RESUMEN

La importancia relativa de los factores productivos ha cambiado, resultando crucial que los procesos de gestión de empresas tengan en cuenta la gestión del conocimiento. Además, la gestión de la calidad total guarda una estrecha relación con la gestión del conocimiento, y son también una fuente importante de ventajas competitivas. La finalidad de esta investigación es analizar cómo la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento actúan, ambas, como creadoras de las competencias esenciales para que una organización posea importantes ventajas competitivas que favorezcan el incremento de su rendimiento en todos sus niveles.

Palabras clave: gestión del conocimiento, gestión de la calidad total, aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The relative importance of the productive factors has changed, being crucial that the processes of management of companies consider the knowledge management. In addition, the total quality management bears one narrow relation to the knowledge management, and they are also an important source of competitive advantages. The purpose of this investigation is to analyze how the total quality management and the knowledge acts, both, like creators of

* Profesor/Investigador Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de empresas. www.ugr.es/local/amihi. amihi@ugr.es

the essential competitions so that an organization has important competitive advantages that they favor the increase of his yield in all his levels.

Key words: *Knowledge management, total quality management, organizational learning.*

1. INTRODUCCIÓN

Existen diferentes variables estratégicas que afectan a la gestión de la calidad total (por ejemplo liderazgo transformacional, trabajo en equipo). Dichas variables están estrechamente interrelacionadas con la gestión del conocimiento organizacional. No obstante, ha existido poca investigación que muestre el grado de integración de estas variables estratégicas con la gestión del conocimiento de la organización, y con las diferentes etapas de creación de conocimiento. Por ello consideramos interesante profundizar en esta línea pues es necesario aportar resultados a investigadores y empresas, ya que ambas corrientes son una fuente importante de ventajas competitivas.

Además, existe una creciente popularidad de la gestión del conocimiento que se puede observar tanto en las empresas, que realizan fuertes inversiones para desarrollar sistemas de gestión de conocimiento, como en el ámbito académico, ya que se han escrito numerosos artículos sobre el tema (Nonaka, 1994; Grant, 1997; Andreu y Sieber, 1999; Rodríguez, 2006; Lee y Sukoco, 2007), así como la publicación de números mono-

gráficos en las principales revistas de gestión de empresas, tales como la *California Management Review* (1998, Vol. 4, No. 2), *Journal of Management Studies* (2001, Vol. 37, No. 7), *Organization Science* (2002, Vol. 13, No. 3) o *Strategic Management Review* (1996, Special Issues), por citar solamente revistas de primer nivel.

Así, en un momento en el que la importancia relativa de los factores productivos ha cambiado, resulta crucial que los procesos de gestión de empresas tengan en cuenta la gestión del conocimiento, siendo, por tanto, de utilidad para los directivos disponer de investigaciones solventes que aporten puntos de referencia para abordar un tema que les preocupa y les afecta.

1.1. Esquema de trabajo

Dentro del marco de la teoría de recursos y capacidades, y desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, disciplina que promueve una solución integral para la identificación, captura, recuperación, compartición y evaluación de los activos que tiene una organización en forma de información, analizaremos, en

primer lugar, el conocimiento como recurso de gran importancia para la organización; así, revisaremos brevemente el conocido proceso de su creación, con sus distintas fases (Nonaka y Takeuchi, 1999): socialización, exteriorización, combinación, interiorización. Cuando se pasa de uno a otro, de manera dinámica y sistemática, se generan lo que los autores llaman “espirales de creación del conocimiento organizacional”.

Además, la gestión de la calidad total, que podría definirse como el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa (Llorens y Fuentes, 2000), guarda una estrecha relación con la gestión del conocimiento, y es también una fuente importante de ventajas competitivas, así que será necesario, en segundo lugar, analizar cómo afectan las variables estratégicas de la gestión de la calidad a la gestión del conocimiento en las distintas áreas de la organización, así como el grado de integración existente. Ambas áreas presentan fundamentos similares, y están relacionadas entre sí dado que, por ejemplo, el establecer equipos de trabajo lleva a una mayor relación entre los miembros del equipo y, por tanto, a una mayor posibilidad de socialización. Además, la intensidad de la formación de los trabajadores ayuda a la creación de un conjunto común de conocimientos entre los miembros de la organización que les

ayuda a comunicarse entre ellos y a converger en unos valores e ideas sobre la naturaleza de su organización y las tareas que deben realizar de acuerdo con estos valores; de otro lado, mediante la formación de los trabajadores se inculcan los valores y principios de la gestión de la calidad total, siendo un método muy efectivo para comunicar la estrategia para el cambio cultural que supone la calidad (Kassicieh y Yourstone, 1998). A su vez, es un elemento clave en la socialización tanto de los nuevos trabajadores como de los que actualmente forman parte de la plantilla de la organización (Allen y Meyer, 1990). Así, la cooperación entre los miembros de la organización y las subunidades de la misma se mejora gracias a la mayor facilidad de relación entre los miembros debida a una formación común.

En tercer lugar presentaremos las conclusiones obtenidas de esta investigación.

2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y las capacidades podemos decir que las empresas buscan ventajas competitivas sostenibles en sus recursos y capacidades, analizándolos y potenciándolos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). El conocimiento es un recurso intangible

muy importante para la empresa, ya que es fuente de ventajas competitivas (Lee y Sukoco, 2007).

El enfoque de los recursos y las capacidades estima que la fuente de ventaja competitiva sostenible de la empresa se sustenta en el conjunto de las competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1990) o de los recursos y las capacidades que la organización posee y que son difíciles de imitar. Así, en el proceso creador de competencias esenciales cobra especial relevancia la perspectiva de las capacidades dinámicas (como enfoque que permite analizar el modo de desarrollar capacidades específicas que regeneren, renueven y dinamicen, en consonancia con los ritmos de cambio del entorno competitivo, las competencias esenciales de la empresa), el enfoque de la firma basado en el conocimiento (como conjunto de procesos que permiten identificar, crear, desarrollar, renovar y aplicar los flujos de conocimiento para crear las competencias esenciales), y la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional (como factor configurador e impulsor de la creación del conocimiento). Además, un recurso o capacidad posee valor solamente si reduce los costes o aumenta los ingresos en comparación con la situación en la que no poseyera tal recurso o capacidad (Barney, 1986). En este sentido, el conocimiento es un recurso valioso que combina experiencias, información e ideas

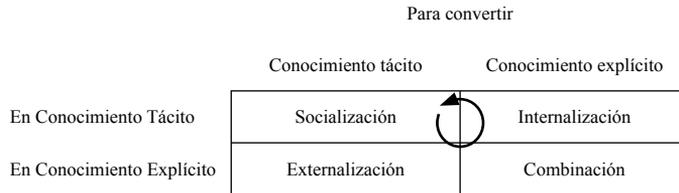
útiles para la acción. A su vez, la extensión a todos los componentes de la empresa de los principios y elementos de la gestión de la calidad total proporciona recursos valiosos a la organización difíciles de obtener por los competidores.

Sobre la gestión del conocimiento podemos decir que es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu y Sieber, 1999). En definitiva, es un proceso que dirige la creación, renovación y difusión del conocimiento en una empresa para el manejo eficiente y sostenible de competencias esenciales.

Un análisis del conocimiento no estaría completo sino se examina el proceso de creación del mismo. De entre los modelos explicativos, el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) es el más conocido y aceptado de creación de conocimiento organizativo. Recordemos brevemente sus aspectos más relevantes:

Los autores consideran cuatro posibles modos de conversión (Figura 1) entre los dos tipos de conocimiento: socialización, externalización, internalización y combinación.

Figura 1. Cuatro alternativas para la conversión del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

La socialización es un proceso que consiste en compartir la experiencia (forma de pensar o gestos técnicos) y al mismo tiempo crear conocimiento.

La externalización es un proceso de formalización del conocimiento tácito en conceptos explícitos. En el lenguaje hablado son las metáforas, los modelos, los conceptos y las ecuaciones las que explican de una forma sintética el conocimiento tácito de una persona. Los trabajos de gestión son ejemplos de externalización.

La combinación es el proceso de sistematización de los conceptos explícitos en un sistema de conocimiento, es decir, la combinación –mediante el análisis, la categorización y la reconfiguración de la información– de diferentes cuerpos de conocimiento explícitos en un nuevo conocimiento explícito. Esta forma de convertir el conocimiento se utiliza, por ejemplo, en las universidades, siendo las bases de datos y las redes informáticas sus nuevos instrumentos.

La internalización es la absorción del conocimiento explícito en tácito. Es muy parecida al aprendizaje a través de la práctica. La internalización se facilita si el conocimiento se explica con palabras o si se documenta. Las simulaciones representan otra forma de conseguir este tipo de conversión.

El conocimiento es creado a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento. El primer paso es la socialización, es decir, se produce una conversión de conocimiento tácito en nuevo conocimiento tácito. A continuación, ese conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la externalización. Más tarde tiene lugar la internalización a través de la cual el conocimiento explícito se convierte en tácito y, por último, el conocimiento explícito es convertido en nuevo conocimiento explícito a través de la combinación. Este último paso da inicio nuevamente a toda la espiral de conocimiento, pero en un nivel superior.

Un concepto estrechamente relacionado con la gestión y creación de conocimiento es el de aprendizaje organizacional.

2.1. Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento

El aprendizaje es un proceso que envuelve el descubrimiento, la retención y la explotación del conocimiento almacenado, siendo una acción que toma el conocimiento como *input* y tiene como *output* la generación de un conocimiento nuevo (Tejedor y Aguirre, 1998). Es una habilidad que incrementa la capacidad para alcanzar un objetivo sobre el que se tiene un especial interés (Fulmer y Keys, 1998), o un proceso que integra conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios en la conducta de forma permanente (Tejedor y Aguirre, 1998).

Podemos analizar el aprendizaje en la organización como el proceso que detecta las disfunciones existentes por medio del estudio de las relaciones entre acción y resultado, transformando la experiencia en conocimiento. También estudia las relaciones entre la organización y su entorno o entre la organización y la memoria. Esta noción de aprendizaje desarrolla nuevas habilidades y conocimientos incrementando la capacidad y el desempeño organizacional. La gestión del conocimiento

es “una función dinámica o un concepto dinámico relacionado con la dirección o administración de un conjunto de flujos del conocimiento (externos e internos, captados o creados, explícitos o tácitos), mientras que el aprendizaje es “el proceso de transformación e incorporación del conocimiento tanto a nivel persona, como de grupo o de organización en su conjunto” (Bueno, 1999, p. 3).

3. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión de la calidad total podemos considerarla como el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa. Es el modo en el que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente (Llorens y Fuentes, 2000).

En la revisión de la literatura hemos ido encontrando similitudes en el enfoque que ambas corrientes tienen en un gran número de aspectos. Tanto la gestión de la calidad total como la gestión del conocimiento parten de las mismas bases teóricas, enfrentándose a la explicación económica clásica. La gestión de la calidad total se basa en las explicaciones de la escuela austriaca de la economía, que estudia el desequilibrio de los

procesos estratégicos, y en la teoría evolutiva (Nelson y Winter, 1982). La gestión del conocimiento se basa principalmente en la teoría del crecimiento de la empresa de Penrose, la teoría evolutiva de Nelson y Winter, la teoría de mercados de Hayek, o la crítica a la teoría económica de Simon. Por esto, los fundamentos sobre los que basan los estudios son coincidentes, siendo la razón básica por la cual tanto la estructura de las organizaciones como las relaciones con los agentes externos tienden a ser similares.

Al considerar cinco grandes campos dentro de la organización donde la gestión de la calidad total tiene una gran relevancia: el liderazgo y compromiso de la dirección; la gestión de recursos humanos; la relación con clientes y proveedores; la cultura interna de la organización, y la gestión de los procesos, observamos que dichos campos también son tratados con la gestión del conocimiento, la gestión de la calidad en ellos impulsa la gestión del conocimiento en la organización (cuadro 1).

Tabla 1. Relación entre gestión de la calidad y gestión del conocimiento

Fundamentos similares	Escuela Austríaca de la Economía, Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982).	
Toma de decisiones	Aumento de la responsabilidad de los trabajadores	Gestión de la calidad: trabajo en equipo, equipos interfuncionales, participación.
		Gestión del conocimiento: comunidades de conocimiento, equipos flexibles.
Oportunismo	Control social	Gestión de la calidad: cultura de la calidad.
		Gestión del conocimiento: clima de confianza.
Cultura Organizacional	Homogeneidad	Gestión de la calidad: compartir valores valiosos entre los miembros de la empresa.
		Gestión del conocimiento: disminución de los costes de integración del conocimiento.
Gestión de la relación entre clientes y proveedores	Relaciones más estables e intensas	Gestión de la calidad: importancia del cliente.
		Gestión del conocimiento: alianzas estratégicas como fuente de mejora de la innovación.

Fuente: elaboración propia.

Así, existe la creencia de que con la jerarquía en la toma de decisiones, es decir, la toma de decisiones centrada en la alta dirección, no sólo se mejoran los problemas de oportunismo, sino que, como además todo el

conocimiento está disponible en los niveles altos de la jerarquía, también son los que mejor saben cuáles son las tareas correctas, de tal forma que tanto los problemas de motivación como los de coordinación son solu-

cionados. Pero a medida que la complejidad en el entorno empresarial aumenta, las tecnologías de producción se convierten en más específicas, y el conocimiento utilizado en el día a día contiene un componente más tácito; así, el conocimiento de los trabajadores que realizan las tareas directamente y que poseen el conocimiento tácito sobre su puesto de trabajo puede llegar a ser mucho mejor para la toma de decisiones que el acumulado por los directivos. Esto se debe a que este tipo de conocimientos específicos es difícilmente codificable, de tal manera que su transmisión y asimilación por parte de los directivos es complicada. Por tal razón, conforme la producción de bienes y servicios se profesionaliza (siendo los conocimientos aplicados, de manera creciente, más específicos, dependientes del sistema, tácitos, complejos, etc.), la jerarquía en la toma de decisiones va perdiendo eficiencia a la hora de solucionar el problema de la coordinación. En este sentido, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en el marco de la gestión de la calidad total está expresamente diseñada para hacer uso de sus conocimientos sobre los clientes y los procesos de los que son directamente responsables.

Aun así, el uso de la delegación no siempre tiene por qué reportar los resultados esperados. Las características personales de los trabajadores —especialmente la necesidad de

logro—, y el comportamiento social, están directamente relacionados con preferencias por la delegación de la toma de decisiones propia de la gestión de la calidad total (Fok et al., 2000).

Por tanto, en la gestión de la calidad total se insiste en implantar el trabajo en equipo, para mejorar la coordinación tanto a nivel funcional como con los equipos interfuncionales, para la coordinación del flujo de trabajo, ya que los mandos intermedios tienen problemas para su coordinación al no tener el conocimiento especializado necesario en cada una de las tareas. A su vez, se implantan sistemas de participación, desde los sistemas de sugerencias y los círculos de calidad —que son un intento de aprovechar el conocimiento de los operarios—, hasta incrementar la autonomía de los trabajadores, para que sean ellos mismos los que tomen las decisiones, ya que son los que mejor conocimiento tienen (Wruck y Jensen, 1994).

Sin embargo, las soluciones recomendadas para la organización interna de la empresa por la gestión de la calidad total, y gran parte de la literatura sobre gestión del conocimiento son aplicables en aquellos sectores de actividad en los que predomina el conocimiento tácito y complejo, porque en la elaboración de productos y servicios no siempre es verdad que el conocimiento no se encuentre

disponible en los niveles superiores de la empresa.

En cuanto al problema del oportunismo, en la gestión de la calidad total este problema se soluciona, en parte, por el control social inculcado mediante la cultura de la calidad y en la gestión del conocimiento, y se aboga por la mejora en el control mediante el establecimiento de un clima de confianza: “la confianza está instalada en las rutinas organizativas y es esto lo que lleva a ser predecible y fiable” (Grey y Garsten, 2001, p. 234). Esta confianza se puede conseguir por diversos métodos, considerando que los propios procesos de implantación de trabajo en equipo, de incremento de la autonomía, el establecimiento de organizaciones planas y el implantar sistemas de incentivos sociales llevan a una mayor confianza en la organización (Molina, 2002).

Se considera que la mayoría de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y una serie de subculturas. Esta distinción está directamente relacionada con la realizada en las teorías de la empresa basadas en el conocimiento, entre aquel que reside en el nivel de grupo, relacionado con las subculturas, y el conocimiento organizacional, que suele ser definido en los mismos términos que la cultura organizacional (Molina y Arias, 2000).

Más aún, para explicar las ventajas derivadas de la cultura podemos utilizar la teoría del conocimiento, de forma que la posesión de una cultura homogénea mejora la competitividad de la empresa al disminuir los costes de integración del conocimiento. Así, el hecho de poseer un lenguaje, unos símbolos, gestos, rituales, objetivos y percepciones iguales facilita el intercambio de conocimiento entre los miembros de la organización. Por tanto, el poseer una cultura común puede evitar en parte los problemas de integración. Por el contrario, la cultura de la organización puede convertirse en una rigidez competitiva (Barney, 1991), en el caso de que, en lugar de ajustarse con el entorno, los valores, las normas y los comportamientos sean contrarios o no valiosos en el mismo. En este sentido, ya que cambiar la cultura es una cuestión muy difícil, y que sólo puede realizarse a largo plazo, mediante un proceso cercano al de las innovaciones científicas, el cambio de la organización hacia una cultura acorde con los tiempos puede ser una cuestión muy difícil, cercana a la rigidez defendida por los estudiosos de la ecología de poblaciones, en la cual el cambio organizativo es muy lento, si es que puede producirse. Por otra parte, la socialización de los miembros de la organización, y los mecanismos que se ponen en marcha para conseguir que la cultura permanezca estable a lo largo del tiempo, tienen un efecto perverso sobre la diversidad de los

miembros de la organización (Welch y Welch, 1997). Esta ausencia de diversidad pone en entredicho las ventajas de integrar los conocimientos de los distintos miembros de la organización (Grant, 1996), ya que, teniendo los mismos esquemas mentales en cuanto a valores, objetivos, procedimientos y rutinas aceptadas por la mayoría, las ventajas de la integración de conocimientos diversos no se producen en toda su amplitud, favoreciendo la rigidez y la falta de innovación. De esta forma se afecta fundamentalmente el aprendizaje *double-looping*, o de segundo nivel (Argyris y Schön, 1978). Es decir, y siguiendo a Polanyi (1967), podemos decir que la cultura se convierte en un tipo de conocimiento tácito formado por suposiciones subconscientes que afectan al comportamiento y al pensamiento, de tal forma que condiciona nuestra percepción de la realidad y nuestra forma de plantearnos preguntas y respuestas, y, por tanto, a lo que la organización y los miembros de la misma son capaces de realizar.

En este sentido, buscando que la cultura de las organizaciones basadas en la calidad total sea homogénea y fuerte, estamos corriendo el riesgo de hacer demasiado rígida a la organización en cuanto a su capacidad de aprendizaje de segundo nivel, tal y como Hackmann y Wageman argumentan: “la gestión de la calidad total no predica ni practica el que todos los miembros de la organización se de-

diquen al aprendizaje reflexivo sobre objetivos comunes” (1995, p. 332). Por tanto, si bien una organización que tiene una cultura acorde con la calidad total puede tener una ventaja derivada de que los miembros de la misma comparten unos valores que, en el momento actual, son considerados como valiosos, no podemos obviar que estamos corriendo el riesgo de convertir a la empresa en excesivamente rígida ante cambios competitivos que afectan a la validez de las culturas organizativas basadas en la calidad. Esto puede haber pasado, en parte, en un número importante de empresas japonesas, donde el cambio competitivo producido por la introducción de las tecnologías de la información, y el cambio a la sociedad del conocimiento no ha sido rápidamente incorporado dentro de sus culturas organizacionales.

La gestión de la cadena de relaciones entre los clientes y los proveedores puede ser llevada a cabo de muy diversas formas. De este modo, tradicionalmente la coordinación entre las partes de la cadena se ha realizado mediante el mecanismo de mercado, es decir, por el sistema de precios, prefiriendo la mejor oferta (Carter et al., 1998). Es decir, la coordinación entre el proveedor y el cliente no necesita de una integración importante de los conocimientos entre las partes, ya que la cantidad de conocimiento tácito que es necesario transmitir entre las partes para llegar a un acuerdo

es pequeña (Grant, 1996), fundamentalmente porque se considera que los productos que ofrecen los distintos proveedores a sus clientes son estándar. En cambio, conforme las interdependencias entre las empresas proveedoras y los clientes se hacen mayores, la optimización de cada una de las mismas, consiguiendo, por tanto, el mejor precio en sus productos, no tiene por qué llevar a la optimización de la cadena de valor de cliente-proveedor, consiguiéndose unos resultados mejores mediante la cooperación de los que se lograrían si cada parte optimizara sus propios objetivos. De esta manera, la empresa debe tener en cuenta a sus proveedores y a sus clientes a la hora de implantar un sistema de calidad total, ya que la efectiva participación de ambos, aportando sus conocimientos específicos, puede ser una fuente de ventajas competitivas para la organización, basada en las capacidades derivadas de la integración de los recursos en el nivel de la red de alianzas y de relaciones que se establecen con los demás elementos de la cadena de valor.

Los clientes son parte esencial de un sistema de calidad total. Por tanto, la empresa debe poseer un sistema que le permita recopilar información sobre sus clientes, comprender sus necesidades presentes y futuras, y ser capaz de incorporar dicha información a los productos y servicios de la empresa. Esta necesidad de

información sobre las necesidades de los clientes ha promovido la aparición de una serie de métodos que se han venido a denominar, de forma genérica, como de implicación de los clientes (Finch, 1999).

4. CONCLUSIONES

Hemos enmarcado este trabajo dentro de una perspectiva más amplia, tal como es la teoría de los recursos y las capacidades, señalando su estrecha relación con la visión de la empresa basada en la gestión del conocimiento, analizando su procesos y variables, ya que es uno de los recursos intangibles más importantes, como generador de ventajas competitivas; y relacionada también con la visión de la gestión de la calidad total, analizando la relación entre las variables estratégicas de gestión de calidad total con la gestión de conocimiento, investigando las posibles relaciones entre estas áreas y el grado de integración existente entre ellas, para establecer los vínculos entre ambas áreas susceptibles de producir ventajas competitivas para la organización.

Con respecto al primer apartado de esta investigación, en el que nos proponíamos realizar un análisis de la gestión del conocimiento: características, implicaciones estratégicas y el aprendizaje organizacional, las principales conclusiones a las que hemos llegado son las siguientes:

1. El conocimiento es un recurso intangible que genera competencias esenciales que son fuente de importantes ventajas competitivas para la empresa.
2. Las ventajas competitivas basadas en el conocimiento tácito son más sostenibles, pues son las más difíciles y costosas de imitar (García, 2004), junto con las basadas en el conocimiento interno, estratégicamente valioso, pues suele ser único, específico, tácito y difícil de imitar por parte de los competidores (Zack, 1999) y con el conocimiento colectivo, también más difícil de imitar.
3. La gestión del conocimiento supone un nuevo enfoque que pretende resolver un problema de siempre, la capitalización, creación y difusión del recurso más valioso: el conocimiento. Esta perspectiva está basada en la visión de las organizaciones como sistemas de conocimiento formados por cuatro procesos de conocimiento generados socialmente: creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación (Pentland, 1995).
4. En la gestión del conocimiento hoy en día podemos considerar que la base de la ventaja competitiva es el logro de una mejora continua de las competencias, los conocimientos y las habilidades de los trabajadores, mejora que se obtiene mediante el aprendizaje

continuo de los recursos humanos de una empresa.

En referencia al segundo apartado de esta investigación, en el que nos proponíamos analizar la gestión de la calidad total, así como su relación con la gestión del conocimiento y las ventajas competitivas que se obtienen de la sinergia de ambas, las principales conclusiones a las que hemos llegado son las siguientes:

1. La extensión a todos los componentes de la empresa de los principios y elementos de la gestión de la calidad total proporciona recursos valiosos sostenibles para la organización difíciles de obtener por los competidores. La búsqueda continua del incremento de la competitividad en las empresas hace imprescindible la calidad como factor para la continuidad a largo plazo de las mismas.
2. Tanto la gestión de la calidad total como la gestión del conocimiento parten de las mismas bases teóricas, enfrentándose a la explicación económica clásica. Y sus componentes están estrechamente relacionados.
3. La gestión de la calidad y la gestión del conocimiento actúan, ambas, como creadoras de las competencias esenciales para que una organización posea importantes ventajas competitivas que favorezcan el incremento de su rendimiento en todos sus niveles.

4. El poseer una habilidad para aprender y anticiparnos en los mercados es hoy una competencia central ya que estamos asistiendo a una inundación de datos disponibles, productos con vida media más corta, y más competencia, que requieren respuestas más rápidas y exactas que retengan y capturen clientes superando a los competidores, teniendo que emplear un proceso de aprendizaje dirigido al mercado, convirtiendo la habilidad para aprender en una competencia central, lo cual nos dará una fuerte ventaja competitiva.

REFERENCIAS

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomer. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Andreu, R., Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía industrial*, 326, 63-72.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Benavides Velasco, C., Quintana García, C. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid, Ed. Díaz Santos.
- Bueno Campos, E. (1999). "Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual." *Boletín del Club Intelect*, 1: 2-3.
- Carter, J. R., Smeltzer, L., Narasimhan, R. (1998). The Role of Buyer and Supplier Relationships in Integrating TQM Through the Supply Chain. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 4, 223-234.
- Finch, B. J. (1999). Internet Discussions as a Source for Consumer Product Customer Involvement and Quality Information: an Exploratory Study. *Journal of Operations Management*, 17, 535-556.
- Fok, Y. L., Hartman, S. J., Patti A.L., Razek, J. R. (2000). "Human factors affecting the acceptance of total quality management". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, 714 – 729.
- Fulmer, R. M., Keys, J. B. (1998). A conversation with Peter Senge: new developments in organizational learning. *Organizational Dynamics*, 27 (2), 33-42.

- García Morales, V. J. (2004). *Aprendizaje Organizacional: Delimitación y Determinantes Estratégicos*. Granada: Ed. Universidad de Granada.
- Grant, R. M., (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". En: *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Grant, R. M. (1997). The knowledge-bases view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30 (3), 450-454.
- Grey, C., Garsten, C. (2001). Trust, Control and Post-Burocracy. *Organization Studies*, 22 (2), 229-250.
- Hackmann, J. R., Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.
- Kassicieh, S. K., Yourstone, S. A. (1998). Training, Performance Evaluation, Rewards, and TQM Implementation Success. *Journal of Quality Management*, 3 (1), 25-38.
- Lee, L. T. y Sukoco, B. M. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational and Knowledge Effectiveness in Taiwan: The moderating role of Social Capital. *International Journal of Management*, 24 (3), 549-572.
- Llorens, F. J. y Fuentes, M. M. (2000). *Calidad total, fundamentos e implantación*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Molina, L. M. (2002). Un análisis de la influencia de la gestión de la calidad total en las transferencias internas y externas del conocimiento. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Granada.
- Molina, L. M. y Arias, D. (2000). Los individuos y las comunidades en la creación y mantenimiento de conocimiento en las organizaciones: un modelo teórico". En: *XI Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*, VI, 244-254.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press and Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Nueva York: Oxford University Press. En Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pentland, B. T. (1995). Organizing Moves in Software Support Hot Lines. *Administrative Science Quarterly*, 37, 527-548.

- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. En: *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-111.
- Rodríguez, D. (2006), Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39.
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de estudios económicos*, 53, 231-249.
- Welch, D. y Welch, L. (1997). Being Flexible and Accommodating Diversity: The Challenge for Multinational Management. *European Management Journal*, 15 (6), 677-685.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wruck, K. H. y Jensen, M. C. (1994). Science, Specific Knowledge and Total Quality Management. *Journal of Accounting and Economics*, 18, 247-284.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), 125-145.