

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS DE LA CALIDAD Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

José Manuel Salazar Castillo, josemanuel.salazar@unican.es

Universidad de Cantabria

Xabier Zarandona Azkuenaga, xamaoik@terra.es

Universidad del País Vasco (UPV-EHU)

RESUMEN:

En la nueva economía, la calidad, la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización, el aprendizaje y la innovación se han convertido en aspectos fundamentales para determinar cómo una ventaja competitiva se hace sostenible. Por ello, el presente trabajo trata de identificar las condiciones organizativas que favorecen una adecuada implantación de la gestión de la calidad y del conocimiento en las empresas. Una convivencia, la de la gestión de la calidad y del conocimiento, que provoca un efecto reforzador con la simultaneidad de su empleo.

ABSTRACT:

In the new economy, the quality, the exploitation of the capacities of each one of the members of the organization, the learning and the innovation has become fundamental aspects to determine how a competitive advantage becomes sustainable. For it, the present work tries to identify the organizational conditions that favor an appropriate installation of the administration of the quality and of the knowledge in the companies. A coexistence among the administration of the quality and of the knowledge, that causes a stronger effect with the simultaneity of their employment.

PALABRAS CLAVE: Calidad. Gestión del conocimiento. Aprendizaje organizativo. Ventajas competitivas. Supervivencia sostenida. Competitividad empresarial.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha incrementado de forma considerable la importancia de la calidad y la gestión del conocimiento como fuente de ventaja competitiva para las empresas. Tanto es así, que implantar un sistema efectivo de gestión de la calidad es un requisito imprescindible para que muchas empresas logren mantener su competitividad. Asimismo, el conocimiento, es un activo de difícil valoración, fundamental para la evolución que consiga la empresa. Tanto la gestión de la calidad como la gestión del conocimiento son intangibles. Ambos son procesos integradores por cuanto deben gestionarse en todos los procesos clave de la organización (Pérez Rodríguez, 2005). De ahí la importancia de llevar a cabo una cuantificación, al menos aproximada, de ambos.

Partiendo de los sistemas de control de los productos en la industria manufacturera, la evolución del concepto de calidad ha llevado a la implantación de procesos de calidad total. Su implantación tiene como finalidad la mejora continua aumentando la productividad, reduciendo los costes y tiempos e intentando satisfacer a los clientes de forma óptima.

Para que estos objetivos de calidad se cumplan, debe conseguirse el compromiso de la dirección, la implicación de todo el personal, una definición de los procesos y procedimientos que realiza la empresa, una adecuada corrección de sus desviaciones y la puesta en marcha de una auditoría de calidad. Además, el sistema de dirección de la empresa debe estar concienciado de la necesidad de planificar y gestionar los aspectos estratégicos y organizacionales desde la concepción de la calidad.

En definitiva, la calidad se ha convertido en la filosofía empresarial de los años 90 porque garantiza que todas las actividades contribuyan a conseguir los objetivos empresariales y asegura la continuidad a largo plazo de la empresa.

El conocimiento ha sido siempre fundamental para el desarrollo económico y las empresas tradicionalmente han venido gestionándolo. Sin embargo, es que a lo largo del tiempo ha ido cambiando el objeto sobre el que se aplica el conocimiento gestionado. Considerando la historia más reciente, se pueden distinguir tres fases atendiendo al objeto sobre el que se aplican los conocimientos en la actividad empresarial (Drucker, 1993): la revolución industrial, la revolución de la productividad o segunda revolución industrial y la revolución de la gestión.

La revolución industrial generaliza la mecanización -el uso de las máquinas en los procesos industriales- con el objetivo de conseguir una producción más abundante, rápida y barata. Así pues, en esta etapa, el conocimiento se aplica fundamentalmente sobre las herramientas, los procesos y los productos.

Posteriormente, Taylor (1911) creador de la influyente teoría de la administración científica, inicia alrededor de 1880 el paso de la revolución industrial a la revolución de la productividad, momento en el que comienza sus estudios sobre la mejora de la eficiencia en la producción. Con estas investigaciones aplica por primera vez el conocimiento al estudio del trabajo, logrando incrementar considerablemente la productividad de los trabajadores manuales mediante la automatización.

Un sistema de producción que no tiene en cuenta la iniciativa ni la imaginación de los trabajadores y convierte ciertos movimientos corporales en automáticos.

Hoy en día, la revolución de la gestión busca también la automatización pero a través de la robótica, una técnica que utiliza la informática para el diseño y el empleo de aparatos industriales. Es decir, el conocimiento se aplica sobre el propio conocimiento. De ahí la importancia de gestionar adecuadamente el conocimiento. Una nueva técnica de gestión que Dutta y De Meyer (1997) definen como la habilidad de las personas para entender y manejar la información utilizando la tecnología y la compartición de conocimiento.

2. LA GESTION DE LA CALIDAD

Definir un término como calidad, en principio, no es una tarea nada sencilla, ya que existen muchísimas definiciones. Además, ninguna de ellas puede considerarse como la más correcta o la mejor. El concepto más antiguo de calidad utilizado es el de “excelencia”, que se remonta a los filósofos griegos (Zeithaml, 1988; Tuchman, 1980; Lloréns y Fuentes, 2002). La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permiten emitir un juicio de valor sobre él (Gutiérrez, 1989). Así, cuando se dice que algo tiene calidad, este vocablo adopta el significado de “excelente” o “perfecto”.

Una de las definiciones más extendidas y consensuadas de calidad es “satisfacer las necesidades del cliente” (Reeves y Bednar, 1994). No obstante, al definir la calidad de esta forma se está centrando la visión en el área de marketing y los ámbitos de la calidad son mucho más amplios. La calidad debe incluir otros aspectos como involucrar a los proveedores, el proceso de fabricación, así como la entrega del producto fabricado en tiempo y forma adecuada . A partir de las definiciones clásicas: “adecuación al uso” (Juran 1951), “ un grado predecible que proporcione fiabilidad a bajo coste y conveniente para el mercado” (Deming 1979), “ conformidad con las especificaciones” Crosby (1979), el concepto de calidad en la empresa ha evolucionado radicalmente en los últimos años. En este proceso de evolución se distinguen cuatro etapas diferentes:

- la inspección
- el control estadístico de la calidad,
- el aseguramiento de la calidad
- la calidad como parte integrante de la estrategia global de la empresa.

(Garvin, 1988; Gutiérrez, 1989; Arthur Andersen, 1995; Lloréns y Fuentes, 2002).

En un principio, la calidad era una labor de inspección. Los productos o piezas sin defectos se aprobaban para la venta y los defectuosos se rechazaban. Esta etapa coincide con el periodo en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie, es decir, hacia finales del siglo XIX o principios del XX. Según Taylor (1911), creador de la influyente teoría de la administración científica, la tarea de control de la calidad era competencia de los supervisores.

Posteriormente se impuso el control estadístico de la calidad, el mismo proceso pero practicado sobre muestras representativas de lotes de producción, no sobre todos y cada uno de los productos. Las técnicas del muestreo se comienzan a utilizar por la imposibilidad de inspeccionar todos los productos en una producción masiva. Así, para decidir si un lote entero es aceptable o no, se verifica sólo un cierto número de artículos del citado lote.

La etapa siguiente fue la del aseguramiento de la calidad. En esta etapa se admite que el control estadístico de la calidad también tiene implicaciones en la administración de la empresa y no exclusivamente para el departamento de producción. Además, se establecieron unas normas internacionales para la garantía de la calidad y todo el personal de la empresa, incluso sus proveedores externos, se comprometían en su cumplimiento.

Finalmente, en la actualidad se considera la calidad parte integrante de la estrategia global de la empresa y se gestiona como tal factor estratégico, lo cual implica profundos cambios en la mentalidad de los administradores, en la estructura organizativa de las empresas y en su cultura empresarial. En el apartado siguiente se profundizará en su estudio (cuadro 1).

Cuadro 1: Las etapas de la calidad

	OBJETIVO PRINCIPAL	MÉTODOS
INSPECCIÓN	Detección	Fijación de estándares y medición
CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD	Control	Herramientas y técnicas estadísticas
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Coordinación	Programas y sistemas
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	Impacto estratégico	Planificación estratégica, fijación de objetivos y movilización de la organización

Fuente: Elaborado a partir de ARTHUR ANDERSEN (1995).

3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La mayoría de los autores especialistas en este tema acuerdan definir la gestión del conocimiento apoyándose en las diferentes etapas de las que se compone (Medina Garrido, 2000):

- identificación del conocimiento accesible
- selección del conocimiento útil
- almacenamiento estructurado (o mapa de localización)
- transferencia y uso del conocimiento creado y almacenado.

El proceso de gestión del conocimiento se inicia con la localización de los conocimientos internos y externos disponibles para identificar los stocks de conocimientos accesibles y el conocimiento útil para la empresa, es decir, aquel que puede ser considerado un activo. A continuación, los conocimientos explícitos valiosos serán inventariados y archivados para que se encuentren a disposición de quien los precise y los conocimientos tácitos serán representados en un mapa de localización para identificar a las personas que los poseen. Los primeros constituyen la memoria corporativa y los segundos la complementarán incrementando su valor.

Posteriormente, los conocimientos explícitos serán extraídos de este almacén para ser combinados -crear nuevo conocimiento- y transferidos a la parte de la organización que los necesite. De este modo, la gestión del conocimiento cumple la función de hacer accesible el conocimiento que se necesita a todos los miembros de la organización, para mejorar la base o el stock de conocimiento en la empresa y desarrollar su capacidad de innovación. Por último, la fase más importante de todo el ciclo consiste en asimilar y utilizar el conocimiento creado y almacenado.

Nonaka y Takeuchi (1995) reorganizan estas etapas a través de cuatro modos de conversión del conocimiento: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización. El primero, la socialización, se refiere a un conocimiento tácito, difícilmente articulable, que nace de los individuos. Se socializa al compartir una experiencia, un problema que debe ser resuelto de forma conjunta o un mismo entorno, pasando a ser una posesión del grupo, aunque todavía seguirá siendo conocimiento tácito.

El segundo, la exteriorización, posee la clave del proceso de creación de conocimiento porque articula el conocimiento tácito en conceptos explícitos, gracias al diálogo y la reflexión del grupo.

El tercero, la combinación o asociación, es un conocimiento explícito que se convierte en accesible para cualquier miembro de la empresa a través de conversaciones, conferencias o reuniones. Almacenable en documentos o bases de datos, puede generar nuevas ideas y nuevo conocimiento explícito.

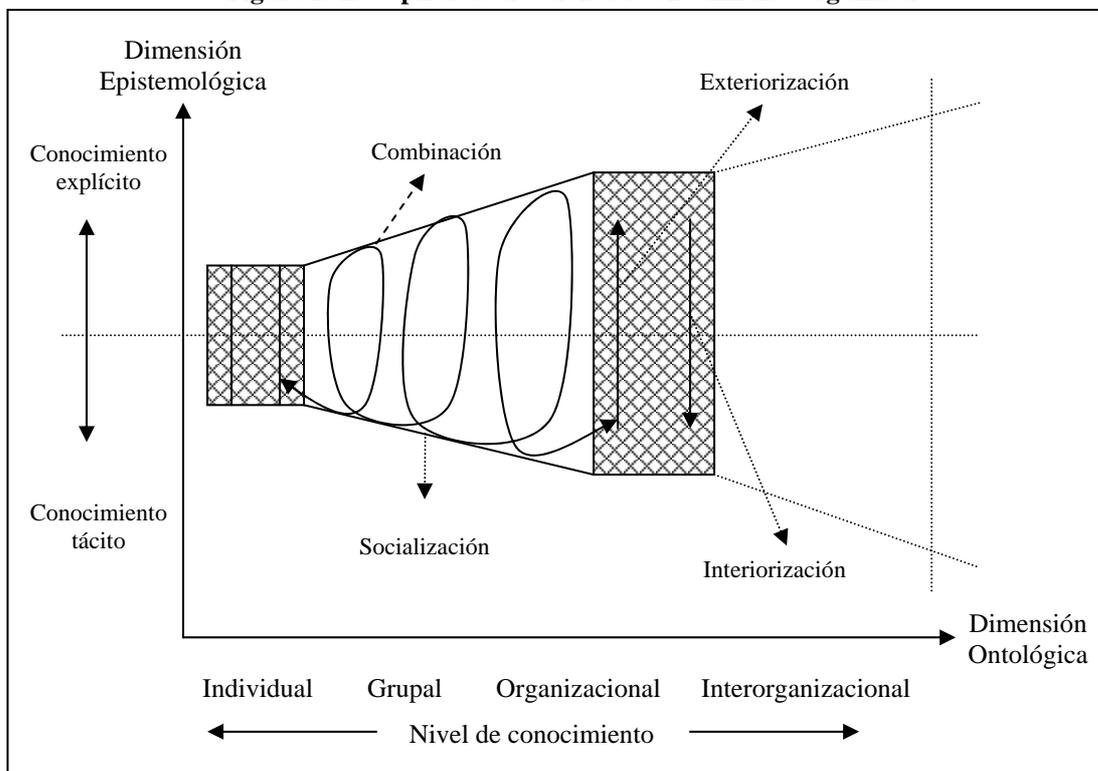
Finalmente, la interiorización es un conocimiento explícito materializado en rutinas organizativas que a través de la acción o en un proceso de abstracción mental, vuelve a transformarse en un conocimiento tácito individual.

Cada modo de conversión del conocimiento se desarrolla a través de un “ba” concreto, un espacio mental compartido que favorece las relaciones y que puede ser representado como un lugar físico -una oficina-, un lugar virtual -el correo electrónico- o un lugar mental -los ideales o experiencias compartidas.¹

El “ba” origen crea un entendimiento básico para el surgir del conocimiento, viéndose favorecido por una elevada autonomía de los empleados. El “ba” dialogante estimula la reflexión a través del diálogo -brainstorming- convirtiéndose en fundamental la formación, los conocimientos de las personas y la cohesión existente en el grupo de trabajo. El “ciber-ba” se apoya básicamente en soportes tecnológicos. Por último, el “ba” empírico utiliza simulaciones o realidad virtual creando entornos reales de trabajo para ayudar en la internalización del conocimiento.

En un mapa tridimensional, se podría ver cómo la dimensión epistemológica del conocimiento (la que convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito) crece hacia arriba, mientras que la dimensión ontológica (la que transforma el conocimiento creado por los individuos en conocimiento grupal, organizacional e interorganizacional) se mueve de izquierda a derecha y de nuevo a la izquierda cíclicamente. La interacción de ambas dimensiones a través del tiempo, la tercera dimensión después de la epistemológica y la ontológica, hace surgir la innovación y la creación de conocimiento (figura 1).

Figura 1: La espiral de creación del conocimiento organizativo



Fuente: NONAKA Y TAKEUCHI (1995)

4. IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS

En la era del conocimiento, uno de los recursos necesarios es sin duda el conocimiento organizacional entendido como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, distribuirlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas (Nonaka, 1995). El logro de la calidad no es posible sin aplicar la filosofía de la mejora continua, fundamentalmente por la presión de los competidores, las expectativas de los clientes y el desarrollo de la tecnología.

Pero para que la organización pueda mejorar continuamente debe aprender y conocer. De ahí la importancia que tiene la gestión del conocimiento para la gestión de la calidad, como “disciplina que promueve una solución integrada y colaboradora para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información de una corporación. Estos activos incluyen las bases de datos, los documentos y las capacidades y experiencias de los empleados” (Peña, 2001)

¹ El concepto “ba” ha sido acuñado por el filósofo japonés Kitaro Nishida. Se ha utilizado como base lógica en la generación de información y permite avanzar en el conocimiento de los individuos y los colectivos (Nonaka y Konno, 1998).

El proceso de dirección estratégica en una empresa puede descomponerse en tres elementos (Cuervo, 1995):

- el análisis estratégico
- la formulación de la estrategia
- su implementación.

Conforme a este esquema, el autor especifica su propuesta en los siguientes términos:

- El análisis estratégico incluye la misión o razón de ser de la empresa y el análisis externo -las oportunidades y amenazas del entorno- e interno -las fortalezas y debilidades de la empresa.
- La formulación de la estrategia determina el sector en que se va a operar, la forma en que se desarrollarán las actividades encomendadas a cada unidad estratégica y la utilización de los recursos y habilidades en cada área funcional para maximizar su productividad.
- Por último, la implementación de la estrategia incluye las acciones que permitan llevar a cabo la estrategia seleccionada y el control estratégico.

4.1. Estrategia empresarial

Las organizaciones de calidad intensivas en conocimiento incrementarán la participación en el diseño de sus estrategias, determinarán la autoridad basándose el nivel de conocimientos y buscarán continuamente nuevas ventajas competitivas (Cuadro 2).

Cuadro 2: Características de la estrategia empresarial

	Organización Clásica o Tradicional	Organización de calidad que gestiona su conocimiento
Entorno	- Estable. Aislamiento.	- Dominado por el cambio. Apertura al exterior.
Elaboración de la Estrategia	- Diseñada por la alta dirección (centralizada e impuesta). Poder jerárquico.	- Visión compartida (participativa). Se integran las funciones de pensar y hacer. Poder repartido.
Autoridad	- Basada en el puesto.	- Basada en las competencias (nivel de conocimiento).
Naturaleza de la Estrategia	- Reactiva -se adapta- (se limita a defender su ventaja competitiva).	- Proactiva -cambio planificado- (busca continuamente nuevas ventajas competitivas basándose en el conocimiento).
Objetivo	- Eficiencia (conseguir beneficios para los accionistas).	- Efectividad (crear valor para los diversos grupos interesados en la empresa).
Valores empresariales	- Orientación a resultados.	- Orientación al cliente. - Innovación permanente y mejora continua.

4.2. Estructura organizativa

Para examinar la estructura organizativa que debe adoptar una organización de calidad que además gestiona su conocimiento, se utilizarán los parámetros de diseño ideados por Mintzberg (1979, 1983, 1989).

El primero de ellos, el diseño de puestos de trabajo, establece un nuevo reparto de tareas y responsabilidades, dado que las organizaciones clásicas venían utilizando principalmente las habilidades motrices (hacer) de los individuos y las organizaciones que aprenden usan sus habilidades cognoscitivas (conocer) (Argyris, 1964). El trabajo ahora no se presenta dividido en tareas rigurosamente definidas (menor especialización horizontal) y el operario pasa de ejecutarlo a dirigirlo y controlarlo (menor especialización vertical) (Gerstein, 1988; Albach, 1997; Gairín, 1997). Además, disminuye la formalización del comportamiento (los trabajadores pueden efectuar sugerencias), se incrementa la demanda de nuevas habilidades (de ahí que se conceda gran importancia a la formación) (Gerstein, 1988; Amat i Salas, 1989) y el adoctrinamiento induce a compartir conocimientos.

Por lo que se refiere al diseño de la superestructura, una organización que aprende reducirá el número de niveles jerárquicos y, debido a la introducción de las nuevas tecnologías de la información y a la necesidad de empresas más pequeñas, dinámicas e innovadoras, también disminuirá el número total de personas necesarias para llevar a cabo las funciones organizativas (Gerstein, 1988; Navas, 1994; Cabrera y Rincón, 2001).

Continuando ahora con el diseño de los enlaces laterales, en una organización que aprende los mecanismos de planificación se producirán vía adaptación mutua -comunicación informal-, a través de redes de coordinación horizontal -comités o grupos de trabajo y de proyectos- (Gairín, 1997; Medina Garrido, 2000) o mediante comunicaciones electrónicas -correo electrónico, vídeo conferencias o accesos a bases de datos comunes- (Úbeda y Sabater, 2000), permitiendo ejercer a todos los miembros de la empresa un cierto autocontrol sobre su labor (Gerstein, 1988; Albach, 1997) y favoreciendo el trabajo en grupo, pues los procesos empresariales son cada día más complejos y un único individuo, de forma independiente, no podrá abordarlos (Gerstein, 1988).

Finalmente, el diseño del sistema de toma de decisiones establece mayores responsabilidades para los trabajadores de una organización que aprende, debido al incremento de la descentralización vertical y horizontal (Gerstein, 1988; Gairín, 1997).

4.3. Estilo de dirección

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes en una organización de calidad que gestiona su conocimiento se pueden concretar en tres grupos: directivo visionario, transformador y creador de ambientes. El directivo visionario sabrá cuáles son las capacidades o competencias esenciales demandadas en el mercado a medio y largo plazo (Senge, 1990; Pfeffer, 1997). Rellena los espacios entre lo que actualmente sucede y lo que podría o debería suceder (Morris, 1987; Navas y Guerras, 1996).

El directivo transformador no acepta el estado de las cosas y se esfuerza por cambiarlas (Bass, 1985). Su principal arma será maximizar la cantidad y calidad de aprendizaje desarrollado en la organización (Senge, 1990; Drucker, 1993; Revilla, 1996).

Por último, el directivo creador de ambientes es capaz de comunicar su propósito estratégico y engendrar un entorno seguro (Bennis, 1996) donde se involucre activamente a todos los empleados de la empresa en el intercambio de ideas. Al contrario que el directivo clásico, le es indiferente quien lleve la razón, porque su labor será ante todo aunar el compromiso y el entusiasmo de todos (Cardona, 1996; De Mariano, 1996; Revilla y Pérez, 1998).

No obstante, el líder ideal no es sólo el que aglutina todas y cada una de las características anteriormente mencionadas, sino también el que es capaz de convertirse en líder de líderes (crea otros líderes dentro de la organización con poder para actuar) (Bennis, 1996), trabajando con un equipo heterogéneo (personas que sean distintas a él) (Leonard y Straus, 2000).

Cabe concluir, entonces, que el líder en una organización de calidad no es sólo quien toma las decisiones, sino también un administrador del cambio (Senge, 1990) y un maestro adiestrando -coaching-, guiando -mentoring-, aconsejando y asesorando -counselling- (De la Osa, 1999). Además, aumentará el poder de decisión de sus empleados -empowerment- para conseguir una mayor implicación, un mayor nivel de compromiso y una atmósfera de creatividad en la organización.

4.4. La cultura empresarial

La cultura empresarial de una organización de calidad que gestiona su conocimiento será cooperativa (Ventura, 1996) y creativa (Ansoff, 1985). En el primer caso, se considera el conocimiento como una inversión valiosa que sólo madura cuando se comparte. Por ello, se fomentan las relaciones de trabajo basadas en la cooperación y la compartición de conocimiento.

En el segundo, se busca de forma constante situaciones nuevas y se consideran los errores y los fracasos como precursores del aprendizaje y del cambio. Es decir, se movilizará la inteligencia colectiva hacia el aprendizaje permanente para conseguir la renovación de sus competencias estratégicas. A continuación se recogen en el cuadro 3 las características más importantes de la infraestructura organizativa descrita.

Cuadro 3: Características del “cambio cultural”

	Organización clásica o tradicional	Organización de calidad que gestiona su conocimiento
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñada por la alta dirección. - Se limita a defender su ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visión compartida (participativa). - Busca continuamente nuevas ventajas competitivas basándose en el conocimiento como la única ventaja competitiva sostenible.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Centralizada. - Jerárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralizada. - Flexible y con menos niveles jerárquicos.
Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Autoritario. - Desarrollo de procesos. - Motivación sólo por razones económicas y recompensas basadas en la antigüedad o en el favoritismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socrático -coordinador-. - Desarrollo y formación de personas. - Nuevas motivaciones e incentivos basados en el desempeño, en la iniciativa y en la colaboración.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Se atrincheran los conocimientos individuales. - Permanece cerrada a los cambios y oculta los errores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte conocimientos. - Desarrolla la creatividad basándose en la confianza y tolera los errores.

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

La gestión de la calidad y la gestión del conocimiento son procesos integradores y deben de gestionarse en todos los procesos importantes de la organización. Tanto la gestión de la calidad como la gestión del conocimiento han de involucrar a todo el personal de la organización y necesitan de un liderazgo eficaz para su éxito.

La gestión del conocimiento hace que los principios de gestión de calidad se materialicen, para ello hace falta innovar y adaptarse al entorno. Para mejorar en una organización es necesario el aprendizaje organizacional, para lograr esto es necesario gestionar adecuadamente el conocimiento.

A su vez, la aplicación de la gestión de la calidad debe hacerse de una forma global, entendiendo que esta es una integradora de la gestión del conocimiento.

Para conseguir el aprendizaje del que se alimenta la gestión del conocimiento y la calidad en las organizaciones empresariales será necesario superar la inercia organizativa de los siglos XIX y XX y actualizar los diferentes elementos de gestión de los que se compone su infraestructura organizativa, en concreto: la estrategia empresarial, la estructura organizativa, el estilo de dirección y la cultura empresarial.

La estrategia empresarial se diseñará de forma participativa y buscará continuamente nuevas ventajas competitivas. La estructura organizativa reducirá el número de niveles jerárquicos para facilitar la iniciativa de los empleados y favorecer el trabajo en grupo. Por su parte, el estilo de dirección será visionario, transformador y creador de ambientes. Finalmente, la cultura empresarial será cooperativa y creativa, es decir, buscará situaciones nuevas considerando los errores y los fracasos como precursores del aprendizaje y del cambio.

Todos estos condicionantes organizativos conseguirán que las empresas alcancen la calidad total, gestionen mejor su conocimiento y disfruten de una situación óptima para afrontar los retos que el cambiante entorno competitivo les depara en el futuro.

BIBLIOGRAFIA

- ALBACH, H. (1997): "Proceso de transformación económica y su impacto en el aprendizaje de la empresa". *Revista Internacional de Dirección de Empresas. RIDE*, nº 0 (Octubre), pp. 7-17.
- AMAT i SALAS, J. (1989): "Cómo introducir nuevas tecnologías". *Alta Dirección*, nº 145, pp. 171-189.
- ARBÚES, M.T. (1997): "El perfil de las organizaciones que aprenden". *Alta Dirección*, nº 32 (191), pp. 39-46.
- ARGYRIS, C. (1964): *El individuo dentro de la organización*. Editorial Herder. Barcelona. 1979.
- ARTHUR ANDERSEN (1995): *Los conceptos básicos de la calidad*. Cinco días. Madrid.
- ANSOFF, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Deusto. Bilbao.
- BASS, B.M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*. The Free Press. Nueva York.
- BENNIS, W. (1996): "Convertirse en líder de líderes". En Gibson, R.: *Preparando el futuro*. Gestión 2000. Barcelona. 1997.
- CABRERA, A. y RINCÓN, M. (2001): "La gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía". *Información Comercial Española. Revista de economía*, nº 791 (Abril-Mayo), pp. 71-91.
- CARDONA, J.M. (1996): "Ideas para un líder". *Capital Humano*, nº 87, pp.46-51.
- CROSBY, P. (1979): *Quality is Free*. McGraw-Hill. Nueva York.
- CUERVO, A. (1995): "La dirección estratégica de la empresa". En Cuervo, A. (Dir): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Civitas. Madrid.
- DEMING, W.E. (1979): *Quality Productivity and Competitive Position*. MIT. Cambridge. Massachusetts.
- DRUCKER, P.F. (1993): *La sociedad poscapitalista*. Apóstrofe. Barcelona.
- DUTTA, S. y DE MEYER, A. (1997): *Knowledge Management at Arthur Andersen (Denmark): Building Assets in Real Time and in Virtual Space*. INSEAD. Fontainebleau.
- GAIRÍN, J. (1997): "La dirección en los procesos de aprendizaje colectivo". *Alta Dirección*, nº 191, pp. 69-77.
- GARVIN, D.A. (1988): *Managing Quality: The strategic and Competitive Edge*. Free Press. Nueva York.
- GERSTEIN, M.S. (1988): *Encuentro con la tecnología: estrategias y cambios en la era de la información*. Addison-Wesley Iberoamericana. México.
- GUTIÉRREZ, M. (1989): *Administrar para la calidad. Conceptos administrativos de control total de calidad*. Limusa. México.
- JURAN, J.M. (1951): *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill. Nueva York.
- LEONARD, D. y STRAUS, S. (2000): "La importancia del capital intelectual en los mercados de capitales". En: Harvard Business Review. *Gestión del conocimiento*. Deusto. Bilbao.
- LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M.M. (2002): *Calidad total: fundamentos e implantación*. Pirámide. Madrid.
- MARIANO, R. DE (1996): "El liderazgo de grupos de alto rendimiento". *Capital Humano*, nº 92, pp.15-18.
- MEDINA GARRIDO, J.A. (2000): "Elementos en la gestión del conocimiento. Una visión de teoría basada en recursos". *XIV Congreso Nacional y X Congreso hispano-francés AEDEM*. Jaén.
- MINTZBERG, H. (1979): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona. 1990.
- MINTZBERG, H. (1983): *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo. Buenos Aires. 1989.
- MINTZBERG, H. (1989): *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos. Madrid. 1991.
- MORRIS, E. (1987): "Vision and Strategy: A Focus for the Future". *Journal of Business Strategy*, nº 8, pp. 51-58.
- NAVAS, J.E. (1994): *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*. Pirámide. Madrid.
- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas. Madrid. 1998.
- NONAKA, I. Y KONNO, N. (1998): "The concept of Ba: Building a Foundation for knowledge Creation". *California Management Review*, vol 40, nº 3, (Primavera), pp.40-54.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. México. 1999.
- OSA DE LA, J.C. (1999): "Nuevas vías de liderazgo del recurso inteligente". En: BUENO, E. (Dir.). *Gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España*. Comunidad de Madrid - Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- PEÑA VENDREL, P. "To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones". Fundación Dintel, España, 2001.
- PFEFFER, J. (1997): "¿Cometerá la organización del futuro los errores del pasado?". En Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R.: *La organización del futuro*. Deusto. Bilbao.
- PEREZ RODRIGUEZ Y, COUTIN DOMINGUEZ, A. La gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/monografias/gestión.html> (Acceso 27/02/05)
- REDDING, J.C. y CATALANELLO, R.F. (1994): *Strategic Readiness*. Jossey-Bass. San Francisco.
- REEVES, C.A. y BEDNAR, D.A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications". *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3.
- REVILLA, E. (1996): *Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo: Un modelo de Desarrollo de Productos*. Club Gestión de Calidad. Tesis Doctoral, Valladolid. 1995.
- REVILLA, E. y PÉREZ, P. (1998): "De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento". *VIII Congreso ACEDE*. Las Palmas de Gran Canaria.
- SENGE, P. (1990). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica. Barcelona. 1992.
- SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A. (1992): *La organización que aprende*. Addison-Wesley Iberoamericana. Buenos Aires. 1995.
- TAYLOR, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Plimpton Press, Norwood. Massachusetts.
- TUCHMAN, B.W. (1980): "The Decline of Quality". *New York Times Magazine*, noviembre.
- ÚBEDA, M. y SABATER, V. (2000): "Hacia un modelo conjunto del aprendizaje organizativo en la cooperación interempresa". *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LV, nº 169 (Abril), pp. 159-180.
- VENTURA, J. (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Servicio de publicaciones. Universidad de Oviedo.
- ZEITHAML, V.A. (1988): "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*, vol. 52.

